

Ing. Walter Haring

Entscheidungsprozesse in der Personalfindung

Gegenüberstellung von Unternehmen mit Schwerpunkt auf Interviewtechniken

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich: Wirtschaftsingenieurwesen

Wr. Neustadt, 2011

Erstprüfer: Prof. Diplom- Kaufmann, Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Zweitprüfer: Mag. Erich Greistorfer

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Bibliographische Beschreibung:

Haring, Walter

Entscheidungsprozesse in der Personalfindung – Gegenüberstellung von Unternehmen mit Schwerpunkt Interviewtechniken. - 2011. - 59 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2011

Referat:

Ziel der Diplomarbeit ist es, zwei Betriebe im Teilbereich der Personalbeschaffung sowie in der Personalauswahl zu untersuchen und den beiden Betrieben weitere Möglichkeiten in der Personalbeschaffung und der Personalauswahl aufzuzeigen. Als Schwerpunkt meiner Arbeit wird das Bewerbungsgespräch, das sogenannte Interview stehen. Hier möchte ich auf die Interviewtechniken der beiden Firmen eingehen und anschließend verschiedene Formen der Interviewtechniken aufzeigen. Zum Schluss erfolgt eine Auswertung meiner Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	7
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	9
1.2 Struktur	10
2 Personalwesen im Überblick	11
2.1 Grundbegriffe	13
2.2 Personalwirtschaftslehre	13
2.3 Funktionen der Personalwirtschaft	14
3 Personalbeschaffung	15
3.1 Innerbetriebliche Personalbeschaffung	16
3.2 Externe Personalbeschaffung	19
4 Instrumente der Personalauswahl	22
4.1 Bewerbungsunterlagen als Parameter der Personalauswahl	23
4.1.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen	24
4.1.2 Arbeitszeugnisse und deren Aussagekraft	25
4.1.2.1 Arten von Arbeitszeugnissen	25
4.1.2.2 Das einfache Arbeitszeugnis	26
4.1.2.3 Das qualifizierte Arbeitszeugnis	28
4.1.2.4 Endzeugnis	30
4.1.2.5 Zwischenzeugnis	30
4.1.2.6 Formulierungen und Geheimcodes	31
4.1.2.7 Arbeitszeugnisse im Wandel der Zeit	32
5 Bewerbungsgespräch – Interview	34
5.1 Ziele des Interviews	35
5.2 Vorbereiten auf das Interview	37

5.2.1	Arten von Interviews und deren Ablauf	38
5.2.1.1	Interviewtechnik im Malerbetrieb K.....	41
5.2.1.2	Interviewtechnik bei Fa. Kromag	42
5.2.1.3	Das freie (unstrukturierte) Interview	43
5.2.1.4	Das standardisierte Interview	44
5.2.1.5	Multimodale Interview (MMI)	45
5.2.1.6	Das Stressinterview.....	50
5.2.2	Unerlaubte Fragen	51
6	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	53
7	Literaturverzeichnis	VII
7.1	Literatur	VII
7.2	Internetquellen.....	IX
	Anhang A (Muster Bewertungsbogen für die Bewerbungsunterlagen)	X
	Anhang B (Muster Auswertungsbogen für das Vorstellungsgespräch).....	XI
	Eidesstattliche Erklärung	XII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Frederick Winslow Taylor	11
Abbildung 2: Hauptgruppen Personalwirtschaft.....	14
Abbildung 3: Inhalt und Aufbau der Personalbeschaffung.....	16
Abbildung 4: Innerbetriebliche Personalbeschaffung.....	17
Abbildung 5: Externe Personalbeschaffung.....	19
Abbildung 6: Möglicher Ablauf der Personalauswahl.....	23
Abbildung 7: Ablauf von Vorstellungsgesprächen.	34
Abbildung 8: Kombinierte Eignungsdiagnostik.....	46
Abbildung 9: Fragen bei Bewerbungen	51
Abbildung 10: Muster Bewertungsbogen für die Bewerbungsunterlagen	X
Abbildung 11: Muster Bewertungsbogen für das Vorstellungsgespräch.....	XI

Abkürzungsverzeichnis

KMU	Klein und Mittelbetriebe
bzw.	beziehungsweise
usw.	und so weiter
WWW	World Wide Web
aaO	am angegebenen Ort
I. d. R.	In der Regel
ggf.	gegebenenfalls
ABGB	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch
AC	Assessment Center
MMI	Multimodale Interview
HTL	höhere technische Lehranstalt
FH	Fachhochschule

1 Einleitung

Unternehmen werden in Zukunft durch die zunehmende Globalisierung und Technologiesierung immer schneller vor neue Aufgaben und Bedingungen gestellt. Diese Entwicklung betrifft nicht nur große Global Player wie zum Beispiel VW, Siemens, Nokia, usw. sondern auch Klein- und Mittelbetriebe sogenannte KMU's. Sie können dabei nur überleben, wenn sie flexibel auf unerwartete Einflüsse reagieren, Chancen schnell ergreifen und durch hohen Einsatz für Kunden und alle anderen relevanten Bezugsgruppen einen optimalen Nutzen erzielen. Doch dazu braucht man die richtigen Mitarbeiter. In der Praxis setzt sich allmählich die Erkenntnis durch, dass Identifizierung, Gewinnung, Einsatz, Entwicklung und längerfristige Bindung, der richtigen Mitarbeiter, immer mehr zum erfolgsentscheidenden Faktor von Unternehmen werden. Bei den Global Playern sind inzwischen schon alle möglichen Reorganisationsmaßnahmen ausgereizt. Im Gegensatz dazu werden in den Klein- und Mittelbetrieben nur zum Teil oder auch keine Reorganisationsmaßnahmen durchgeführt, dass zu Wettbewerbsnachteilen führen kann.

Werden jedoch im Unternehmen Reorganisationsmaßnahmen durchgeführt, wird in aller Regel für das Unternehmen scheinbar wichtigsten Bereiche wie Vertrieb, Auftragsbearbeitung, Produktion gegebenenfalls auch das Rechnungswesen eine Reorganisation durchgeführt.

In den meisten Klein- und Mittelbetrieben ist die Personalarbeit nur auf die Einstellung, die Entlohnung und die Abwicklung des Austritts von Mitarbeiter beschränkt. Es werden sogar manchmal nur Sachbearbeiter von fremden Abteilungen damit betraut, die Personalabwicklungen zu erledigen. Wenn sich in der Zwischenzeit die gesamte Ausrichtung des Unternehmens ändert, wird es nicht mehr reichen die Personalarbeit nur auf die Abwicklung von Einstellungen bzw. Austritte von Mitarbeitern zu beschränken.

Ich werde nun zwei Unternehmen vorstellen, bei denen es in der Personalbeschaffung, Personalauswahl aber auch bei den Instrumenten der Personalauswahl nur wenige überlegte Ansätze gibt.

An dieser Stelle muss ich anmerken, dass ich nur von einem der beiden Unternehmen eine Erlaubnis erhalten habe, den Firmenwortlaut bzw. Ansprechpersonen zu nennen.

Das erste Unternehmen, das ich Vorstellen möchte, ist der Malerbetrieb K. Als Einzelunternehmung 1984 gegründet, begann die Blüte des Unternehmens im Jahre 1990. Die wirtschaftliche Lage war sehr gut, da sich das Unternehmen neben der herkömmlichen Malerei, auch mit dem Vergolden von Figuren und Bilderrahmen aber auch mit dem Beschichten kleiner Nassgruppen bis zu großräumigen Hallen beschäftigte¹. 1996 hatte das Unternehmen über 40 Mitarbeiter und Aufträge, speziell in der Beschichtung von Nassgruppen, in ganz Europa sowie im Nahen Osten. 1997 folgte der Crash. *„Es wurden große wirtschaftliche Fehler gemacht“* sagte Herr K. bei meiner Befragung. Herr K. weiter *„...und wir hätten dieselbe Arbeit mit weniger Mitarbeiter durchführen können“*. Grund für diese Aussage war, dass Mitarbeiter aufgenommen wurden, die „gebraucht“ wurden, ohne großartig zu hinterfragen, ob sie wirklich benötigt wurden oder wie ihre Qualifikation waren. Hier war das Fehlen eines Personalmanagement von großer Bedeutung.

Der Malerbetrieb K. hat die Turbulenzen überstanden. Auch die Wirtschaftskrise 2009/2010 hat das Unternehmen ohne große Schwierigkeiten bewältigt. Herr K. hat sein Unternehmen nach dem Crash reorganisiert und auch ein Personalmanagement eingeführt. Das Unternehmen beschäftigt heute wieder 30 Mitarbeiter.

Das zweite Unternehmen, das ich vorstelle, ist die Firma Kromag Metallindustrie GesmbH – Stahlmöbelsysteme. Das Unternehmen beschäftigt sich mit der Verarbeitung von Feiblechen zur Herstellung von Stahlmöbelsystemen. 1988 wurde die Kromag AG, ein damals verstaatlichter Betrieb, übernommen und in die neu gegründete Kromag Metallindustrie GesmbH übertragen². Der Betrieb zählte zwischen 1990 und 1995 zu den Marktführern in Österreich und konnte sich auch Europaweit sowie auch im nahen Osten etablieren. Im Laufe meiner Befragungen stellte sich heraus, dass die Firma Kromag Metallindustrie GesmbH – Stahlmöbelsysteme noch weitere interessante Bereiche zu Untersuchen hätte. Meine

¹Es wird hier von „Beschichten von Wänden mit einer speziellen Spachteltechnik im Baugewerbe“ gesprochen.

² Quelle: http://www.alcar-holding.com/7455_DE.0, verfügbar am 04.03.2011.

Ansprechpersonen für meine Diplomarbeit waren Herr Ing. Franz Bauer und Herr Ing. Christian Falke. Herr Ing. Bauer bekleidete die Position des technischen Leiters von 1988 bis Mitte 2007, anschließend übernahm Herr Ing. Falke die Position des technischen Leiters. Obwohl das Unternehmen in Besitz einer Personalabteilung ist, wird dennoch der größte Teil des Personalmanagement (technischer Bereich) vom technischen Leiter gehandhabt. Auch hier wird die Personalabteilung nur für die Abwicklung von Einstellungen bzw. Austritte von Mitarbeitern sowie für die Lohnverrechnung verwendet.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Bei meinen ersten Gesprächen bei den Unternehmungen wurde schnell klar, dass die Betriebe sich viele Gedanken um Investitionen für die Produktion, Ausbau der Vertriebswege und auch über Einsparungsmaßnahmen beim Einkauf machten. Weiteres wurde auch viel über Prozessoptimierung gesprochen. Das Personalmanagement wurde mit keinem Wort erwähnt.

Obwohl der Malerbetrieb K. und die Firma Kromag Metallindustrie GesmbH – Stahlmöbelsysteme ein Personalwesen installiert haben, wurde dieses jedoch stiefmütterlich behandelt. Dadurch bekamen die Betriebe Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung, aufgrund der hohen Fluktuation der Mitarbeiter im Unternehmen. Ein weiteres Problem stellte auch die Personalauswahl dar. Vor allem Bewerbungsgespräche wurden nur mit wenig Vorbereitung durchgeführt.

Das Ziel meiner Untersuchung wird sein, den beiden Betrieben weitere Möglichkeiten in der Personalbeschaffung sowie in der Personalauswahl zu geben. Als Schwerpunkt meiner Arbeit wird das Bewerbungsgespräch, das sogenannte Interview stehen. Hier möchte ich auf die Interviewtechniken der beiden Firmen eingehen und anschließend verschiedene Formen der Interviewtechniken aufzeigen.

1.2 Struktur

Das Kapitel 2 befasst sich mit den notwendigen Grundlagen, hinsichtlich des Personalwesens im Überblick, wobei im ersten Teilabschnitt die Begriffsdefinition und im darauffolgenden zweiten Teilabschnitt mit der Personalwirtschaftslehre beschäftigt. Im dritten Teilbereich wird kurz auf die Funktionen der Personalwirtschaft eingegangen. Kapitel 3 gibt einen Einblick in die Personalbeschaffung. Wobei sich der erste Teilbereich in Kapitel 3 mit der innerbetrieblichen Personalbeschaffung beschäftigt und der zweite Teilbereich in Kapitel 3 sich mit der externen Personalbeschaffung auseinandersetzt. Anschließend erfolgt in Kapitel 4 die Beschreibung der Instrumente der Personalauswahl im Allgemeinen. Wobei hier vertiefend auf die Bewerbungsunterlagen als Parameter der Personalauswahl und in späterer Folge, auf die Arten von Arbeitszeugnissen eingegangen wird.

Diese Arbeit sollte einen Einblick in die Interviewtechnik von zwei mittelständischen Unternehmen geben. Die Interviewtechniken werden in Kapitel 5 ausgearbeitet. Dazu werden einige Interviewtechniken, zum Vergleich der Unternehmungen, angeführt und erläutert. Im anschließenden Kapitel 6 werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und ein Ausblick hinsichtlich der weiteren Entwicklungen der Interviewtechniken in den zwei vorgestellten mittelständischen Unternehmen gegeben.

2 Personalwesen im Überblick

Der amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor gilt als Pionier im Bereich der Arbeitsteilung. Nachdem F.W. Taylor sein Buch „The Principles of Scientific Management“ im Jahre 1911 veröffentlichte, wurden völlig neue Ansätze in den Betriebswirtschaften abgeleitet.³

Taylor hat den Menschen in seine Betrachtungsweisen mit einbezogen und somit in die Betriebswirtschaft eingebracht. Durch sein Prinzip der vollkommenen Arbeitsteilung, sollte jeder Arbeiter nur die Arbeit verrichten, die er am besten konnte. Dies hatte zur Folge, dass die Arbeit zu einem monetären Instrument ohne Anreize wurde. Um wieder Anreize zu schaffen, die vorgegebene Stückzahl zu erreichen, führte Taylor das Differentialstücklohnsystem ein und somit den Anreiz auf einen hohen Verdienst im Stundenlohn. Diese Überlegungen sollten die Arbeitsleistungen maximieren.



Abbildung 1: Frederick
Winslow Taylor

1913 fing Henry Ford an, mit den theoretischen Ansätzen von Taylor und die Einführung des Fließbandes, Serienfahrzeuge zu produzieren. Das erste so produzierte Serienfahrzeug war das Ford „T“ Modell.

In den vergangenen 100 Jahren hat das Personalwesen verschiedene Entwicklungsphasen durchlebt. Scholz unterscheidet an folgenden sechs Phasen.⁴

- Personalverwaltung (bis 1960),
- Personalstrukturierung (ab 1960),
- Personalentwicklung (ab 1970),
- Personalstrategie (ab 1980),

³ Vgl. Taylor, F. W.: The Principles of Scientific Management, New York 1911.

⁴ Vgl. Scholz, Christian: Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen, 5. Auflage, München (Vahlen) 2000, S. 32 f.

- Personalinterfunktionalität (ab 1990),
- Personalkompetenzintegration (ab 2000)

Sowie die Phasen des Personalwesens im Laufe der Jahrzehnte gewachsen sind, hat sich auch der Begriff, der betrieblichen Personalwirtschaft, im Laufe der Zeit gewandelt. Sprach man damals von der betrieblichen Personalwirtschaft, hat man heute eher den Begriff des Personalmanagement, des Human Resource Management oder des Human Capital Management im Sprachgebrauch. Auch wenn man die verschiedenen Begriffe der Personalwirtschaft unterschiedlich zu umschreiben versucht, ist im Kern immer der gemeinsame Nenner, der Mensch und seine Arbeit.⁵

Die zentralen Aufgaben der Personalwirtschaft umfasst ein breites Spektrum. Dies reicht von ausstellen von Bescheinigungen, Personalverwaltung, Personalbedarfsplanung, Personalentwicklung bis hin zur Entlassung eines Mitarbeiters. In der heutigen Zeit haben Unternehmen erkannt, dass in der Personalwirtschaft ein wichtiges Kapital steckt.

„Der Mensch im Mittelpunkt“, bei diesem Blickwinkel bekommt der Mensch eine neue existentielle Bedeutung im Unternehmen. Ein zufriedener Mitarbeiter bringt mehr Kreativität in das Unternehmen ein, somit können Innovationen schneller entwickelt und eingeführt werden. Die Visionen von Unternehmen können nur Sinn haben, wenn die Bestrebungen und Kräfte aller Mitarbeiter im Unternehmen auf ein gemeinsames Ziel fokussiert sind.⁶

Die Bindung guter Mitarbeiter an das Unternehmen ist eine Gratwanderung. Es bedarf neben einer Führung, wo die Mitarbeiterinteressen ebenso berücksichtigt werden wie die Interessen und Ziele des Unternehmens, auch einer leistungsgerechten Entlohnung. Weiteres ist die Gestaltung der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter ein wichtiger Faktor, da er hauptsächlich aus zwischenmenschlichem Kontakt besteht.

Durch die Betrachtung der unterschiedlichen Ansichten, ist eine Komplexität zwischen Personal und Wirtschaft gegeben. Damit wird die strategisch ausgerichtete

⁵ Vgl. Kolb, Meinluf: Personalmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden (Gabler) 2008, S. 3.

⁶ Vgl. Kolb, Meinluf: Personalmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden (Gabler) 2008, S. 3.

Personalwirtschaft zu einem interessanten Teilbereich der empirischen – wissenschaftlichen Betrachtungen der Betriebswirtschaftslehre, aber auch für den Unternehmenserfolg zu einem zentralen Faktor.

2.1 Grundbegriffe

Von der Personalwirtschaftslehre wird gesprochen, wenn man sich in der allgemeinen Personallehre sich ausschließlich die Unternehmung ansieht, als Teil aller Organisationen. Die Begriffsbildung in der Personalwirtschaft ist nach heutiger Sicht noch nicht gefestigt. Eine teilweise synonyme Benutzung der Begriffe, Personalwirtschaft, Personalwesen und Personalmanagement, werden in der Literatur mit verschiedenen Bedeutungen differenziert betrachtet.⁷

*„Der Begriff des Personals, stellt die Gesamtheit der Arbeitnehmer dar, wobei auch leitende Angestellte (Führungskräfte) dazu zählen. Umgangssprachlich wird das Personal häufig auch als Belegschaft bezeichnet. Arbeitnehmer sind Menschen, die im rechtlichen Rahmen eines Arbeitsverhältnisses auf Grund eines privatrechtlichen Vertrag verpflichtet sind, ihre Arbeitskraft weisungsgebunden gegen Entgelt zur Verfügung zu stellen“.*⁸

Eine weitere Wandlung hat sich nach Kriegsende 1945 eingebürgert. Wurde bis dahin vom „Untergebenen“ gesprochen, wurde nun die Bezeichnung „Mitarbeiter“ gebraucht, um das partnerschaftliche Verhältnis auf kooperativer Basis im Betrieb zu betonen.

2.2 Personalwirtschaftslehre

Die Personalwirtschaftslehre beschäftigt sich mit den sozialen und personellen Aufgaben, der arbeitenden Menschen, im Unternehmen. Sie ist ein Teil der Betriebswirtschaft und berücksichtigt, bei dieser Betrachtungsweise, die Unternehmerbedürfnisse sowie die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Wobei hier die

⁷ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München (Oldenburg) 2008, S. 4.

⁸ Quelle: <http://www.rechtswoerterbuch.de/recht/a/arbeitnehmer>, verfügbar am 04.03.2011.

Bedürfnisse des Unternehmens im Bereich der Personalwirtschaftslehre zu suchen sind. Diese sind unter anderem die Personalbeschaffung, die Personalauslese, die Personaleinstellung, die Personalbeurteilung und die Personalentlassung. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter dürfen den Zielen der Unternehmensbedürfnissen nicht entgegenstehen. Eine 100%ige Übereinstimmung kann nur schwer erreicht werden. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter sind, neben der Verwaltung und der Entlohnung, vor allem die Betreuung und die Entwicklung sowie die Ausbildung, die Förderung und die Führung.⁹

2.3 Funktionen der Personalwirtschaft

Die Personalwirtschaft lässt sich in folgende Hauptgruppen gliedern:

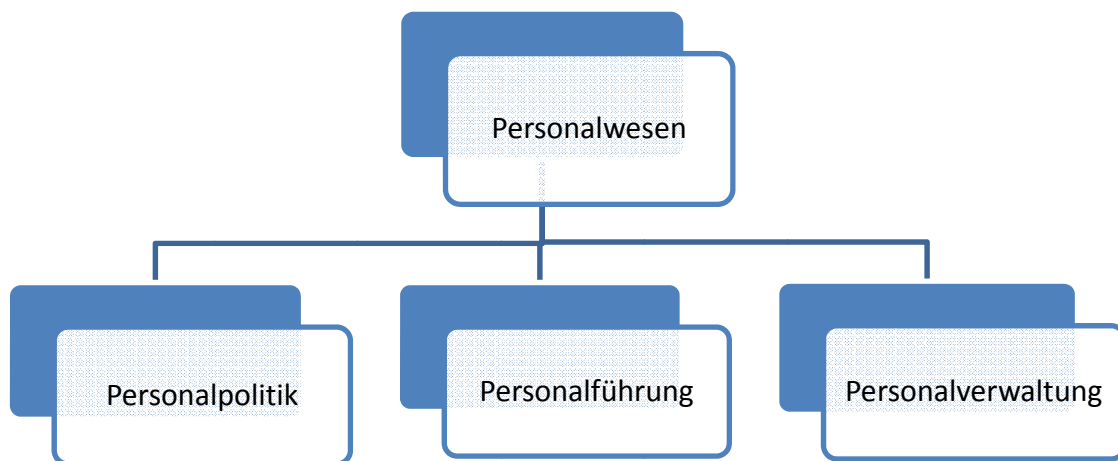


Abbildung 2: Hauptgruppen Personalwirtschaft

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Albert, Betriebliche Personalwirtschaft, Ludwigshafen (Kiehl Verlag) 2009, S. 28.

Das nächste Kapitel soll einen Überblick über die Personalbeschaffung geben. Die beiden Betriebe, die ich mir für meine Diplomarbeit angesehen habe, haben ihr Personal ausschließlich über das Arbeitsmarktservice bzw. durch Mundpropaganda bezogen. Nur selten wurden andere Beschaffungswege in Betracht gezogen oder genutzt.

⁹ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München (Oldenburg) 2008, S. 4.

3 Personalbeschaffung

Die Hauptaufgabe der Personalbeschaffung ist es dem Unternehmen, den zuvor ermittelten Personalbedarf, zeitgerecht, mit der richtigen Qualifikation und zum richtigen Ort zur Verfügung zu stellen.

Bei der Personalbeschaffung ist es daher wichtig, eine Analyse des Arbeitsmarktes durchzuführen. Das kann mit den verschiedensten Instrumenten erfolgen. Eine solche Analyse ist wichtig, um Informationen über die Verfügbarkeit von Personal, bei einem Bedarfsfall zu besitzen.

Um Personal zu rekrutieren wird neben den klassischen Printmedien vermehrt auf das WWW zurückgegriffen. Die Einfachheit der Kontaktaufnahme, der Bewerbung und der Terminvereinbarung, haben das Internet zu einem unverzichtbaren Partner bei der Rekrutierung gemacht. Auch der Internetauftritt mittels Firmenhomepage trägt zur Rekrutierung von neuem Mitarbeiter bei. Hier wird auf die Initiativbewerbung von möglichen Mitarbeitern gesetzt.

Eine weitere Form der Rekrutierung ist die Inanspruchnahme eines Personalvermittlers, Executive Researcher oder auch Headhunter, aber auch das direkte Abwerben, wird je nach Wirtschaftslage eingesetzt. Auch das direkte Anwerben an Fachschulen, HTL`S, an Hochschulen und FH`s, das sogenannte College-Recruiting, ist eine mögliche Form der Rekrutierung.¹⁰

¹⁰ Vgl. Scholz, Christian: Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen, 5. Auflage, München (Vahlen) 2000, S. 456- 461.

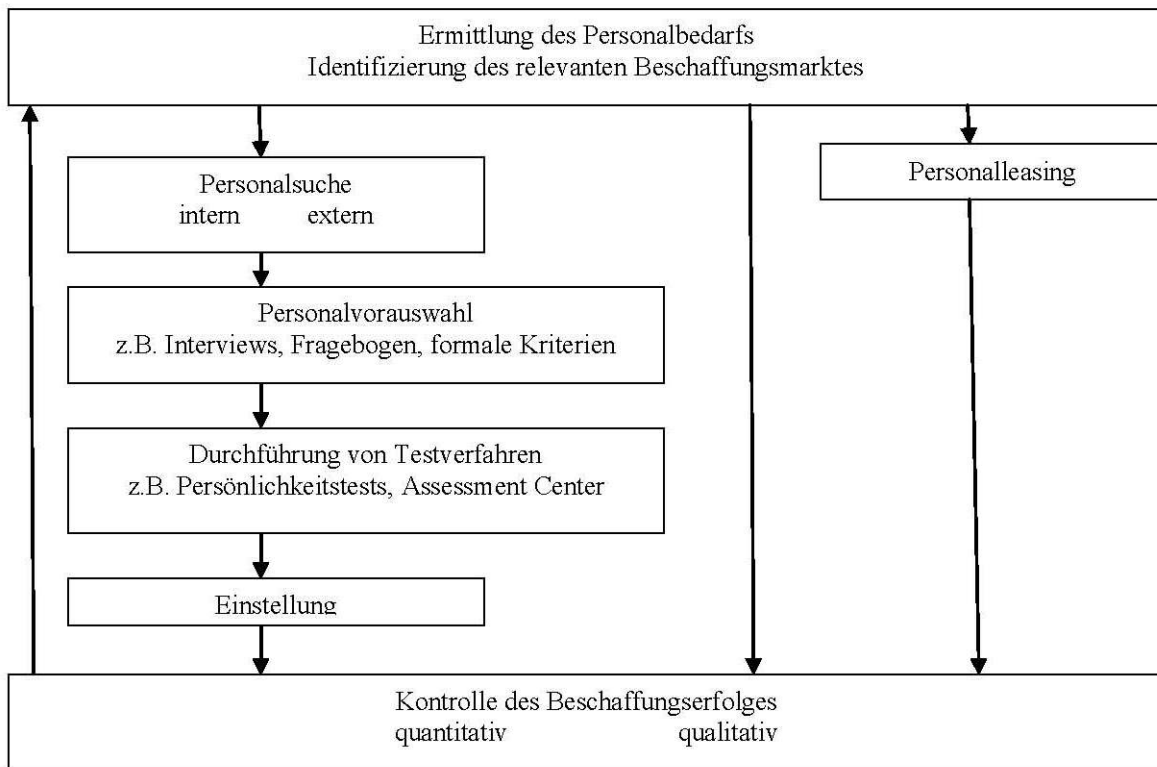


Abbildung 3: Inhalt und Aufbau der Personalbeschaffung

Quelle: Scholz, Christian; Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen, 5. Auflage, München (Vahlen) 2000, S. 456- 461.

Ein weiterer Punkt der zur Personalbeschaffung gehört, ist die Personalauswahl. Die Personalauswahl stellt einen Entscheidungsprozess dar, der eine Auswahl unter Bewerbern für eine ausgeschriebene Stelle zum Gegenstand hat. Die Personalauswahl hat somit zur Aufgabe, den adäquatesten Bewerber herauszufiltern. Sie unterliegt einer Mehrzahl von Anforderungskriterien, die zusätzlich zur fachlichen Qualifikation, eine Rolle spielen.

3.1 Innerbetriebliche Personalbeschaffung

In der Regel unterbleibt viel zu oft die grundlegende Entscheidung, ob der Personalbedarf extern oder intern gedeckt wird. Ein unterschätzen der Mitarbeiter und die Scheu von internen Veränderungen bilden hier die Basis. Es werden zuvor teure Misserfolge der externen Personalbeschaffung hingenommen, bevor man mit den internen Personalbeschaffungsmöglichkeiten sucht und auch nutzt.

Bei der innerbetrieblichen Personalbeschaffung erfolgt die Rekrutierung ähnlich wie bei der externen Personalbeschaffung. Die interne Stellenausschreibung erfolgt über das Aushängen am schwarzen Brett, durch Rundschreiben oder auch über die betriebseigene Mitarbeiterzeitung sowohl auch über das Intranet. Ein weiteres Werkzeug der innerbetrieblichen Rekrutierung ist auch die Beförderung oder Versetzung. Der Grund für solche Maßnahmen sind häufig Pensionierungen, das Austreten von Mitarbeitern oder auch Umstrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen.¹¹

Die Möglichkeiten der innerbetrieblichen Personalbeschaffung:

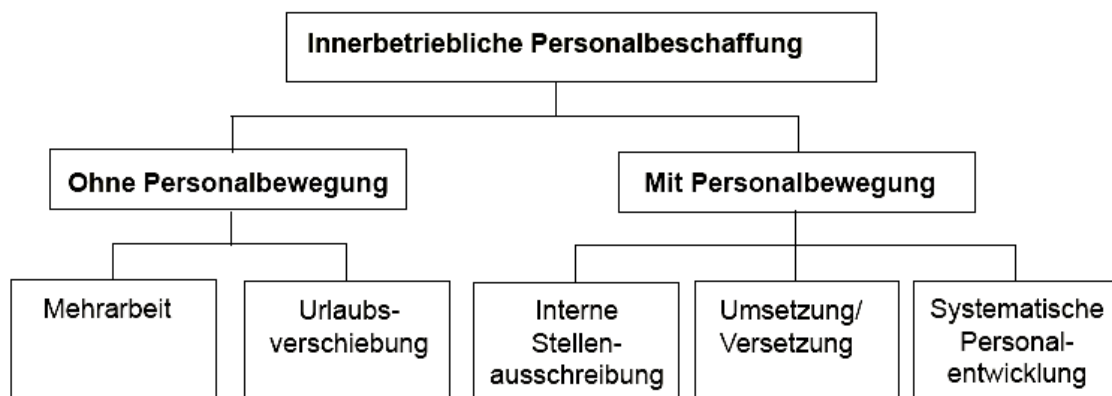


Abbildung 4: Innerbetriebliche Personalbeschaffung

Quelle: Albert, Günther; Betriebliche Personalwirtschaft, 10. Auflage, Ludwigshafen (Kiehl Verlag) 2009, S. 72.

Aber auch bei der innerbetrieblichen Personalbeschaffung gibt es Vor- und Nachteile, die ich hier anführen möchte.

Vorteile der innerbetrieblichen Personalbeschaffung sind¹²:

- Erhöhung der Aufstiegschancen
- Erhöhung der Bindung an den Betrieb
- Verbesserung des Betriebsklimas
- Geringere Beschaffungskosten
- Betriebskenntnis der Mitarbeiter
- Kenntnis des Mitarbeiters und seiner Fähigkeiten

¹¹ Vgl. Hohlbaum, Anke / Olesch, Gunther: Human Resources-Modernes Personalwesen, 3. Auflage, Rinteln (Merkur) 2008, S. 38-39.

¹² Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München (Oldenburg) 2008, S. 152.

- Einhaltung des betrieblichen Entgeltniveaus
- Möglichkeiten schnelleren Stellenbesetzung
- Kürzere Einarbeitungszeiten
- Möglichkeit der Nachrückung betrieblicher Mitarbeiter
- Transparente Personalpolitik

Nachteile der innerbetrieblichen Personalbeschaffung sind¹³:

- Weniger Auswahlmöglichkeiten
- Ggf. hohe Fortbildungskosten
- Mögliche Betriebsblindheit
- Weniger Anerkennung bei Aufrücken in Vorgesetztenfunktionen, ggf. Spannungen und Rivalitäten
- Zu starke kollegiale Bindungen
- Übergehen insbesondere von "altgedienten" Mitarbeitern und Belastung des Betriebsklimas
- Nachlassende Mitarbeiteraktivität wegen der "Beförderungsbefreiung", z.B. Stellvertreter werden automatisch Nachfolger.
- Die Versetzung löst den quantitativen Bedarf nicht, qualitativ sind oft umfassende Schulungsmaßnahmen erforderlich

¹³ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München (Oldenburg) 2008, S. 152.

3.2 Externe Personalbeschaffung

Darstellung der externen Personalbeschaffung:

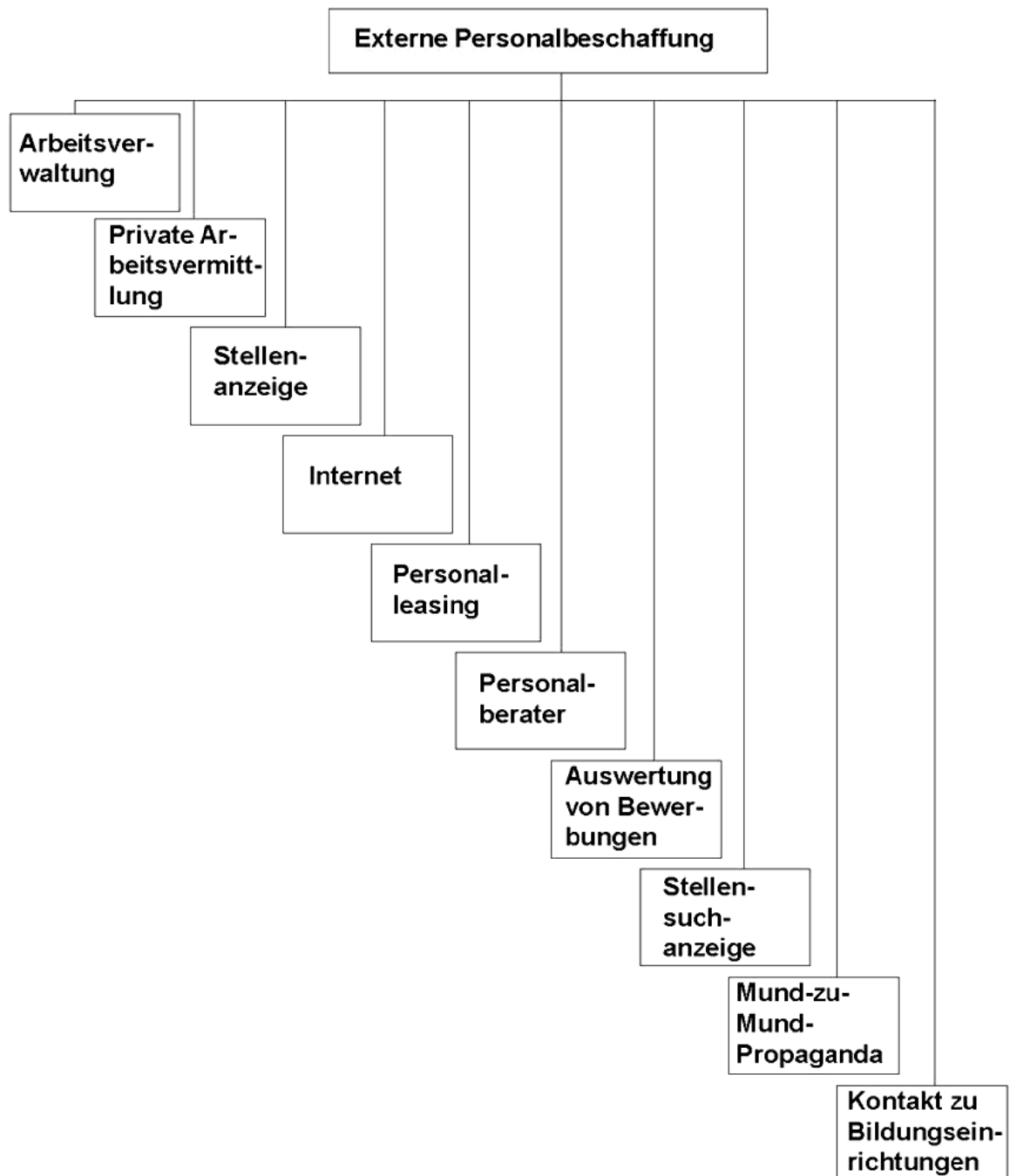


Abbildung 5: Externe Personalbeschaffung

Quelle: Albert, Günther; Betriebliche Personalwirtschaft, 10. Auflage, Ludwigshafen (Kiehl Verlag) 2009, S. 75.

Wenn bei der innerbetrieblichen Personalbeschaffung kein geeigneter Mitarbeiter gefunden werden kann, oder wenn dieses von den Verantwortlichen nicht erwünscht ist, wird auf die außerbetriebliche Personalbeschaffung zurückgegriffen. Bei dieser Beschaffungsmethode werden mögliche Mitarbeiter vom Arbeitsmarkt außerhalb vom Unternehmen bezogen. Ob sich ein Unternehmen passiv oder aktiv an der Mitarbeitersuche beteiligt, hängt auch von der zu besetzende Stelle im Unternehmen ab, sowie vom Arbeitsmarkt, aber auch von der Qualifikation der zu beschaffenden Arbeitskraft.

Für Betriebe bietet sich eine große Anzahl von außerbetrieblichen Personalbeschaffungswegen an.¹⁴

- Stellenanzeige im Internet
- Stellenanzeige in den Printmedien
- Arbeitsmarktservice
- Personalleasing
- Personalberater
- Beschaffung an Fachhochschulen, Hochschulen, Universitäten
- Mundpropaganda
- usw.

Wie schon erwähnt, kann sich das Unternehmen passiv oder aktiv bei der Mitarbeitersuche beteiligen. Bei der passiven Personalbeschaffung greift das Unternehmen auf die gemeldeten Personen beim Arbeitsmarktservice, auf Initiativbewerbungen oder auf Datenbanken von Personaldienstleistern zurück. Dieses Vorgehen ist zielführend, wenn eine Position nicht dringend besetzt werden muss und sich der Arbeitsmarkt als entspannt kennzeichnet.¹⁵

Bei der aktiven Personalbeschaffung beteiligt sich das Unternehmen aktiv an der Personalbeschaffung. Das kann durch schalten von Stellenangeboten im Internet auf virtuellen Arbeitsplatzbörsen oder in den regionalen oder überregionalen Printmedien erfolgen. Auch das Publizieren der offenen Stelle auf der firmeneigenen Homepage trägt zur Rekrutierung von neuen Mitarbeitern bei.

¹⁴ Vgl. Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft: Personalwirtschaft, 3. Auflage, Karlsruhe (VWW) 2006, S. 131.

¹⁵ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München (Oldenburg) 2008, S. 144.

Eine weitere Möglichkeit Bewerbungen von potentiellen Bewerbern zu erhalten, sind sogenannte College-Recruiting. Bei diesem bewirbt das Unternehmen seine zu vergebene Stelle auf den Schwarzen Bretter bzw. im Intranet von Universitäten, Fachhochschulen, Hochschulen oder bei anderen Bildungseinrichtungen. Eine weitere Möglichkeit können auch Personalberater sein. Personalberater sind jedoch mit einem erhöhten Kostenfaktor für das Unternehmen verbunden.¹⁶

Zapp unterscheidet folgende Vor- und Nachteile der außerbetrieblichen Personalbeschaffung aaO. (Zapp, 2006), S. 49.

Vorteile:

- Breite Auswahlmöglichkeit
- Neue Impulse für den Betrieb
- Neue Kenntnisse des Externen aus anderen Bereichen
- Leichtere Anerkennung des neuen Mitarbeiters
- Die Einstellung löst den Personalbedarf direkt
- I. d. R. schnelle Verfügbarkeit

Nachteile:

- Größere Beschaffungskosten
- Hohe externe Einstellungsquote fördert die Fluktuation
- Negative Auswirkung auf das Betriebsklima
- Keine Betriebskenntnisse
- Die Stellenbesetzung ist zeitaufwendiger
- Blockierung von Aufstiegsmöglichkeiten

Um mögliche Fehlbestzungen zu Vermeiden, sollte man schon im Vorfeld genau wissen, was man vom zukünftigen Mitarbeiter erwartet. In der Praxis wir sich oft die Mühe gespart, vorrausschauend und konkret die Aufgaben und die Anforderungen an den Bewerber abzuleiten. Dieses kann zu Problemen führen, die sich durch die gesamte Personalbeschaffung ziehen. Die möglichen Folgen sind unzufriedene Mitarbeiter, die in der Probezeit das Unternehmen verlassen oder zum Teil unter-

¹⁶ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München (Oldenburg) 2008, S. 145 ff.

bzw. überfordert sind. Dabei ist nicht nur der ständige Ein- und Austritt von Mitarbeitern ein Problem. Die Auswahl von einem nicht geeigneten Mitarbeiter stellt auch für das Unternehmen Kosten dar.¹⁷

Dieses Phänomen war auch beim Malerbetrieb K. und der Firma Kromag Metallindustrie GesmbH–Stahlmöbelsysteme zu beobachten. Bei meinen Beobachtungen hat sich herauskristallisiert, dass auch bei der Personalauswahl ein großes Defizit bestand. Vor allem bei den Bewerbungsgesprächen, den sogenannten Interviews, wurde chaotisch, ohne Zusammenhang gefragt, sodass ein Vergleich der Bewerbungsgespräch kaum möglich war. Ich möchte jetzt weiter in die Personalauswahl eingehen, wo ich mein Hauptaugenmerk aber auf die Interviewtechniken legen möchte.

4 Instrumente der Personalauswahl

Bei der Personalauswahl gibt es einen Unterschied ob es sich um einen internen Bewerber handelt oder einen externen Bewerber. Interne Bewerber sind im Unternehmen bekannt und verfügen über einen Personalbewertungsbogen. Folgedessen bekommt das Bewerbungsgespräch eine andere Bedeutung, da auch ggf. auf Arbeitsproben, Schriftstücke (Mitarbeitergespräche) zurückgegriffen werden kann. Bei externen Bewerbungen sollte mit einer Systematik an die Analyse der Bewerbungsunterlagen herangegangen werden. Ziel dabei sollte sein, dass der Bewerber den Erwartungen des Unternehmens in seinen Leistungen gerecht wird.¹⁸ Weiteres ist zu erwähnen, dass immer mehr Bewerber als es an Bedarf für eine Stelle gibt, gewonnen werden.

¹⁷ Vgl. Kupsch, P.U./ Marr, R.: Personalwirtschaft. In: Heinen E.: Industriebetriebslehre, 9. Auflage, Wiesbaden (Gabler) 1991, S. 789.

¹⁸ Vgl. Kupsch, P.U./ Marr, R.: Personalwirtschaft. In: Heinen E.: Industriebetriebslehre, 9. Auflage, Wiesbaden (Gabler) 1991, S. 788.



Abbildung 6: Möglicher Ablauf der Personalauswahl

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Händler, Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure, München (Hanser) 2007, S. 129.

Der in Abbildung 6 dargestellte Ablauf, soll zeigen wie eine Bewerbung vonstattengehen kann. Nach Sichtung und Analyse der Bewerbungsunterlagen erfolgt das erste Vorstellungsgespräch. Dieses Gespräch ist ein erstes kennenlernen wo erste Unklarheiten beseitigt werden können. Danach sollte erneut eine Analyse erfolgen, um Bewerber auszusieben, die nicht den Vorstellungen entsprechen. Beim zweiten Vorstellungsgespräch hat man eine Bewerberzahl, die am geeignetsten für die offene Position sind. Bei diesem Gespräch sollten alle Unklarheiten beseitigt werden. Zum Schluss erfolgt das Einstellungsgespräch. In den folgenden Kapiteln möchte ich näher auf die oben dargestellte Grafik eingehen.

4.1 Bewerbungsunterlagen als Parameter der Personalauswahl

Der erste Eindruck, dass das Unternehmen vom Bewerber bekommt, ist in Form der Bewerbungsunterlagen. In der Regel wird bei den Stellenausschreibungen auf die vollständigen Bewerbungsunterlagen hingewiesen. Zu den Bewerbungsunterlagen zählen¹⁹:

- Bewerbungsschreiben
- Motivationsschreiben
- Lebenslauf (CV)²⁰
- Aktuelles Foto
- Referenzen

¹⁹ Vgl. Kolb, Meinluf: Personalmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden (Gabler) 2008, S. 102.

²⁰ Curriculum Vitae (lat. Lebenslauf).

- Schul- und Ausbildungszeugnisse
- Dienstzeugnisse
- „3. Seite“

4.1.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen

Die erste Analyse der Bewerbungsunterlagen soll eine grobe Vorauswahl ergeben und wird mittels ABC-Analyse ermittelt. Die Vorauswahl erfolgt in den meisten Fällen in der Personalabteilung. Das bedeutet, dass die Bewerber die in Kategorie A eingeordnet werden den Anforderungsprofil entspricht und zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Die Bewerber der Kategorie B sind interessante und eventuell brauchbare Bewerber. Auf die Kategorie B kann später zurückgegriffen werden, wenn Bedarf gegeben ist. Sie bekommen einen Zwischenbescheid. Mit den Bewerbern der Kategorie C sollte man sich nicht lange beschäftigen, denn sie entsprechen nicht den Anforderungen der Stellenausschreibung und sollten eine Absage bekommen. Bei einer möglichen Verwendung in einer anderen Stelle oder wegen außergewöhnlichen Fähigkeiten kann man den Bewerber auch in Evidenz halten.²¹

Vor allem der Lebenslauf dient hier als erster Anhaltspunkt, Auskunft über den Bewerber zu bekommen, ob er für die vorhergesehene Stelle die nötige Qualifikation mitbringt. Weiteres gibt der Lebenslauf auch Aufschluss über die Schulbildung, Interessen und Leistungsbereitschaft des Bewerbers. Neben dem Lebenslauf, der auf die Lückenlosigkeit geprüft wird, gibt das Bewerbungsschreiben bzw. das Motivationsschreiben, Aufschluss auf die Ausdrucksweise sowie den Wortschatz des Bewerbers. Bei der Sogenannten „3. Seite“ hat der Bewerber die Möglichkeit, wichtige Fakten über seinen Arbeitsstil, Stärken und Schwächen, Angaben zu Motivation, Erfahrungen aus dem bisherigen Werdegang in eigene Worte zu fassen. Damit soll dem Unternehmen eine zusätzliche Informationsquelle geboten werden.²²

²¹ Vgl. Kolb, Meinluf: Personalmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden (Gabler) 2008, S. 101.

²² Vgl. Kolb, Meinluf: Personalmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden (Gabler) 2008, S. 102.

In einem Analysebogen, zur abschließenden Beurteilung der Bewerbungsunterlagen, können die Einzelbewerbungen zusammengefasst und über die Eignung des Bewerbers und die weitere Vorgehensweise entschieden werden aaO. (Jung 2008), S. 167. Siehe dazu Anhang A, Abschließende Bewertungsanalyse der Bewerbungsunterlagen.

4.1.2 Arbeitszeugnisse und deren Aussagekraft

Beim Arbeitszeugnis, oder auch Dienstzeugnis genannt, werden vom Gesetzgeber klare Richtlinien vorgegeben. Diese Richtlinien sind im ABGB §1163 bzw. im Angestelltengesetz §39 geregelt. Das Zeugnis muss daher „wohlwollend“ formuliert sein und darf den Arbeitnehmer das „berufliche Fortkommen“ nicht erschweren.

Ein korrektes Arbeitszeugnis sollte neben den gesetzlichen Gegebenheiten auch formal richtig sein. Dazu gehört, dass das Arbeitszeugnis sauber und fehlerfrei auf ein Firmenpapier gedruckt wird. Weiteres sollten verdächtige Satzzeichen, Fettdrucke, Unterstreichungen, Kursivschriften, Anführungszeichen oder besondere Farbgebungen im Text unterlassen werden. Das Arbeitszeugnis hat üblicherweise das Austrittsdatum des Mitarbeiters als Ausstellungsdatum und weist i.d.R. eine Länge von einer A4 Seite auf. Zum Schluss gehört noch eine Unterschrift der Firmenleitung oder eines Vorgesetzten am Ende des Dokumentes.²³

4.1.2.1 Arten von Arbeitszeugnissen

In der Praxis werden folgende Zeugnisse unterschieden:

- Einfache Zeugnisse
- Qualifizierte Zeugnisse
- Endzeugnisse
- Zwischenzeugnisse

²³ Vgl. Huber, Gunter: Mein Arbeitszeugnis, 4. Auflage, München (Haufe) 2008, S. 17 ff.

4.1.2.2 Das einfache Arbeitszeugnis

Beim einfachen Arbeitszeugnis, darf keine Beurteilung der Leistung oder das Verhalten des ehemaligen Mitarbeiters zu finden sein. Einfache Arbeitszeugnisse haben meist bei geringer qualifizierten Arbeiten ihre Verwendung. Bei den Tätigkeiten des Arbeitnehmers muss jedoch auf die Ausführlichkeit und die Genauigkeit, Rücksicht genommen werden, sodass sich eine dritter Person, ein Bild über die genaue Tätigkeit der vorhergehenden Arbeit machen kann. Zum einfachen Arbeitszeugnis gehört auch die Dauer der Tätigkeit. Hier ist die Gesamtdauer des Arbeitsverhältnisses anzuführen. Dies beinhaltet auch kurze Unterbrechungen wie Urlaub, Krankenstände usw. Wobei die kurzen Unterbrechungen nicht separat angeführt werden. Weiteres darf die Anschrift, sowie das Geburtsdatum, nur im Einverständnis mit dem Arbeitnehmer angeführt werden.²⁴

²⁴ Vgl. Huber, Gunter: Mein Arbeitszeugnis, 4. Auflage, München (Haufe) 2008, S. 8 f.

Aufbau des einfachen Arbeitszeugnisses:

Quelle: eigene Auflistung in Anlehnung an Huber, Mein Arbeitszeugnis, München (Haufe) 2008, S. 8.

1. Briefkopf mit vollständigen Angaben zum Arbeitgeber
2. Überschrift „Arbeitszeugnis, Dienstzeugnis, Zeugnis“
3. Vor- und Zuname des Mitarbeiters mit Zusatz Herr oder Frau
4. Geburtsdatum und Geburtsort (Nur mit Zustimmung des Arbeitnehmers)
5. Beschäftigungsdauer
6. Beschäftigungsart (genaue Bezeichnung)
7. Abschlussformulierung
8. Ort und Datum der Ausstellung
9. Unternehmen
10. Unterschrift

Beispiel für ein einfaches Arbeitszeugnis:²⁵

Düsseldorf, 20.04.2005

Arbeitszeugnis

Frau Muster Mustermann, geboren am 25.09.1970 in Düsseldorf war vom 1.06.2001 bis zum 31.03.2005 als Produktionsmitarbeiterin in unserer Abteilung für Milchprodukte beschäftigt.

Wir wünschen Frau Mustermann für Ihre berufliche und private Zukunft alles Gute.

Milch GmbH

Unterschrift

²⁵ Quelle: aaO. <http://arbeits-abc.de/das-einfache-arbeitszeugnis>, verfügbar am 05.04.2011.

4.1.2.3 Das qualifizierte Arbeitszeugnis

Das qualifizierte Arbeitszeugnis besteht in den Grundzügen gleich wie das einfache Arbeitszeugnis. Es wird ausschließlich um die Beurteilung der Führung und die Leistung des Mitarbeiters erweitert. Hier sollte darauf geachtet werden, dass die Beurteilung der Führung und die Leistung über die gesamte Dauer des Beschäftigungsverhältnisses geschieht.²⁶

Aufbau des qualifizierten Arbeitszeugnisses:

Quelle: eigene Auflistung in Anlehnung an Huber, Mein Arbeitszeugnis, München (Haufe) 2008, S. 9.

1. Briefkopf mit vollständigen Angaben zum Arbeitgeber
2. Überschrift „Arbeitszeugnis, Dienstzeugnis, Zeugnis“
3. Vor- und Zuname des Mitarbeiters mit Zusatz Herr oder Frau
4. Geburtsdatum und Geburtsort (Nur mit Zustimmung des Arbeitnehmers)
5. Beschäftigungsdauer
6. Beschäftigungsart (genaue Bezeichnung)
7. Leistungsbeurteilung
8. Betriebliches Verhalten
9. Ausscheidungsgrund
10. Abschlussformulierung
11. Ort und Datum der Ausstellung
12. Unternehmen
13. Unterschrift

²⁶ Vgl. Huber, Gunter: Mein Arbeitszeugnis, 4. Auflage, München (Haufe) 2008, S. 9 f.

Beispiel für ein qualifiziertes Arbeitszeugnis:²⁷

Berlin, 30.09.2006

Arbeitszeugnis

Frau Tüchtig, geboren am 11. Juni 1970 in Köln, war in der Zeit vom 1. September 1998 bis zum 30. September 2006 in unserem Unternehmen als Sachbearbeiterin für den Verkauf tätig.

Zu ihren Aufgaben gehörten folgende Tätigkeiten:

- *Auftragsannahme*
- *Auftragsabwicklung*
- *Rechnungserstellung*
- *Kundenstammverwaltung*
- *Preisverhandlungen*

Frau Tüchtig verfügt über ausgezeichnete Fachkenntnisse, die sie sicher in der Praxis einsetzte. Sie ist äußerst lernmotiviert und erledigte alle anfallenden Arbeiten ihres Aufgabengebietes sehr schnell, selbständig und stets zu unserer vollen Zufriedenheit. Auch unter starker Belastung behielt sie jederzeit die Übersicht.

Ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden war immer freundlich, kooperativ und einwandfrei.

Frau Tüchtig verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch. Wir bedauern ihren Entschluss, danken für ihre gute Mitarbeit und wünschen ihr auf ihrem weiteren Berufs- und Lebensweg alles Gute und viel Erfolg.

Köln, 30. September 2006

*TOP Service AG
Unterschrift*

²⁷ Quelle: aaO. <http://arbeits-abc.de/das-qualifizierte-arbeitszeugnis>, verfügbar am 05.04.2011.

4.1.2.4 Endzeugnis

Das Endzeugnis, wie schon der Name hinweist, wird zum Ende eines Dienstverhältnisses ausgestellt. Es kann als ein einfaches oder als ein qualifiziertes Arbeitszeugnis verfasst sein.²⁸ Jeder Dienstnehmer der ein Unternehmen verlässt, auch wenn er gekündigt wird, hat das Recht auf ein Endzeugnis.

4.1.2.5 Zwischenzeugnis

Zwischenzeugnisse können bei einem noch bestehenden Arbeitsverhältnis verlangt werden und entsprechen nichts anderes als ein qualifiziertes Arbeitszeugnis. In der Regel werden Zwischenzeugnisse ausgestellt wenn:²⁹

- Vorgesetztenwechsel ansteht
- Bei einer einseitigen Kündigung des Arbeitsverhältnisses
- Ankündigung des Arbeitgebers mit der Absicht, das Arbeitsverhältnis mit dem Arbeitnehmer zu beenden
- Beim Ansuchen um eine Standesbezeichnung (z.B.: Ingenieur).
- Die Beschäftigung länger unterbrochen wird (z.B.: Wehr- und Zivildienst, Karenz).

Wenn kein Grund für eine Ausstellung eines Zwischenzeugnisses vorliegt, kann der Dienstgeber die Ausstellung verweigern. Sollte jedoch der Verdacht auftreten, dass der Mitarbeiter ein Zwischenzeugnis benötigt um einen Arbeitswechsel anzustreben, kann das weitreichende Folgen für den Arbeitnehmer bedeuten.

²⁸ Vgl. Huber, Gunter: Mein Arbeitszeugnis, 4. Auflage, München (Haufe) 2008, S. 10.

²⁹ Vgl. Mauritz, Andreas: Arbeitszeugnisse formulieren und beurteilen, 4. Auflage, Heidelberg (Rehm) 2008, S. 11.

4.1.2.6 Formulierungen und Geheimcodes

In den meisten Köpfen der Bevölkerung von Österreich und Deutschland hat sich der Gedanke festgesetzt, dass es zwischen den Personalchefs, den Unternehmer und den Geschäftsführer eine Art Geheimcode für die Ausstellung eines Arbeitszeugnisses geben muss. Das ist jedoch ein Irrglaube, da es solche Absprachen nicht gibt.³⁰

Es werden vielmehr Formulierungen verwendet, die den Eindruck erwecken, dass es sich hier um Geheimcodes handelt. Der Grund dafür liegt auf der Hand. Der Gesetzgeber hat schon in den 1960 Jahren Richtlinien aufgestellt, die heute noch uneingeschränkt ihre Gültigkeit haben. Demnach soll ein Arbeitszeugnis gemäß der Wahrheitspflicht nachkommen, gleichzeitig aber auch Wohlwollend sein. Diese Konstellation sorgt natürlich für ein Spannungsverhältnis, sodass bei Personaler aber auch Unternehmer nahezu ausnahmslos positiv formuliert wird und negative Ereignisse weglassen bzw. „vergessen“ werden.³¹

Beispiele aus Vogels Buch: aaO. (Vogel 2010), S. 16.

1. „Er/Sie arbeitete stets zu unserer vollsten Zufriedenheit“ – Hier bescheinigt der Arbeitgeber eine sehr gute Leistung (= Schulnote 1).
2. Heißt es dagegen lediglich „er/sie arbeitete zu unserer Zufriedenheit“, wird damit nur eine ausreichende Leistung (= Schulnote 4) bescheinigt.
3. Und wenn im Zeugnis zu lesen ist, „er/sie war bemüht“, dann heißt dies im Klartext, dass bei seinen/ihren Bemühungen nichts herausgekommen ist.

Durch dieses Wohlwollen, bei den Arbeitszeugnissen, hat sich diese sogenannte „Geheimsprache oder auch Geheimcodes“ entwickelt. Eine große Gefahr besteht auch darin, dass ungeübte Zeugnisschreiber guten Willens sind, und trotzdem ihrem Mitarbeiter ein grobes Fehlverhalten bescheinigen. Daher sollte jedes

³⁰ Vgl. Vogl, Heinz-Wilhelm: Geheim-Code Arbeitszeugnis, 14. Auflage, Regensburg (Walhalla) 2010, S. 13 f.

³¹ Vgl. Vogl, Heinz-Wilhelm: Geheim-Code Arbeitszeugnis, 14. Auflage, Regensburg (Walhalla) 2010, S. 15 f.

Arbeitszeugnis umgehend auf verhängnisvolle Formulierungen sorgfältig geprüft werden.³²

4.1.2.7 Arbeitszeugnisse im Wandel der Zeit

Mit den neuen Medien, wie dem Web 2.0, wird zunehmend das Arbeitszeugnis in Frage gestellt. Die Personalverantwortlichen nutzen zunehmend häufiger die Social-Networks wie Xing, Facebook, Twitter um sich über den Bewerber ausführlicher zu informieren. Doch jeder Personalverantwortlicher entscheidet selbst über die Aussagekraft von Arbeitszeugnissen.

Bei einem Interview im Karriere-Journal auf der Homepage bei Monster.at wurde der Human Resources Leiter der Telekom Austria Christian Stieglitz und die Geschäftsführerin von Lindlpower Personalmanagement, Manuela Lindlbauer zum Thema „Dienstzeugnisse verlieren an Bedeutung“ befragt.

Bei Unternehmen wie zum Beispiel der Telekom Austria ist die Analyse von Dienstzeugnissen ein wichtiger Bestandteil der Bewerbungsunterlagen.

Zitat von Christian Stieglitz, Leiter Human Resources bei der Telekom Austria:

„Ein Kriterium ist die Länge des Textes, ein sehr kurzes Dienstzeugnis ist kritisch zu beurteilen, ein sehr langes ist möglicherweise selbst geschrieben“,

„In jedem Fall helfen Gespräche mit Personen, die der Bewerber als persönliche Referenzen angibt, die Aussage von Dienstzeugnissen zu überprüfen.“

„Durch eine konkrete Beschreibung der Aufgaben und eine differenzierte Bewertung der Zufriedenheit können aus Dienstzeugnissen teilweise Rückschlüsse auf die Qualität des Bewerbers gezogen werden. Die lobenden Bemerkungen in Dienstzeugnissen müssen aber immer einer genaueren Kontrolle standhalten,“ schränkt Stieglitz ein.³³

³² Vgl. Vogl, Heinz-Wilhelm: Geheim-Code Arbeitszeugnis, 14. Auflage, Regensburg (Walhalla) 2010, S. 17.

³³ Quelle: aaO. <http://karriere-journal.monster.at/beruf-recht/arbeitsrecht/dienstzeugnisse-verlieren-an-bedeutung/article.aspx>, verfügbar am 06.04.2011.

Bei Lidlpower Personalmanagement wird hingegen den Arbeitszeugnissen von Bewerbern weniger Bedeutung geschenkt. Das Unternehmen ist der Ansicht, dass Dienstzeugnisse und Referenzen kein absolutes „Muss“ für eine positive Bewerbung sind. Die Firma Lindlpower Personalmanagement gibt den telefonischen Rückfragen beim ehemaligen Arbeitgeber mehr Bedeutung.

Zitat von der Geschäftsführerin Manuela Lindlbauer: *„Es ist kein Geheimnis, dass sich Dienstnehmer ab einer gewissen Position ihre Dienstzeugnisse selber schreiben. Ich halte auch deswegen nichts von Dienstzeugnissen, da ein guter Personalist inhaltlich gute Zeugnisse schreibt und ein schlechter eben nicht so gut formuliert. Einige Bewerber schicken unzählige veraltete Zeugnisse mit, das interessiert heute keinen mehr. Eine gute Bewerbung ohne Dienstzeugnis oder schriftliche Referenz hat die gleiche Chance.“*³⁴

In eine ähnliche Kerbe wie Lindlpower schlägt auch der Malerbetrieb K. So meinte Herr K. zum Thema Dienstzeugnisse:

„Vor meinen Crash mit der Firma war's mir nicht so wichtig welche Zeugnisse die Leute mitbrachten. Damals zählte nur die Arbeit, die jeder verrichten konnte. Heute, nach den man Klüger ist, schaue ich auch auf Dienstzeugnisse und Referenzen. Vor allem sehe ich auf die Social-Networks, ob es über den Bewerber was zu finden gibt. Mir sind Referenzen und Arbeitsproben aber wichtiger. Am liebsten sind mir Telefonate mit dem ehemaligen Arbeitgeber, um mir ein lückenloses Gesamtbild machen zu können. Heute habe ich ein schlechtes Gefühl, wenn ich mich nicht genau über einen Bewerber informiere.“

Bei der Firma Kromag Metallindustrie GesmbH – Stahlmöbelsysteme sagte Hr. Ing. Christian Falke zum Thema Dienstzeugnisse:

„Mir sind die Social-Networks nicht so wichtig. Wenn ein Bewerber saubere und einwandfreie Unterlagen zusendet reicht das Völlig aus. Ja, ich sehe schon nach ob ich den Bewerber auf Xing oder Facebook finde. Jedoch welche Aussagekraft soll das für mich haben, wenn ich den Bewerber in einer verhängnisvollen Pose oder ähnliches sehe. Man kann nicht nur Arbeiten, man muss auch das Leben genießen. Zu den Referenzen die der Bewerber angibt habe ich folgende Theorie aufgestellt.

³⁴ Quelle: aaO. <http://karriere-journal.monster.at/beruf-recht/arbeitsrecht/dienstzeugnisse-verlieren-an-bedeutung/article.aspx>, verfügbar am 06.04.2011.

Die Bewerber geben eh nur die Referenzen an die ihr Wohlwollen bekunden. Die Anderen werden nicht angeführt. Somit sind für mich ein lückenloser Lebenslauf und Dienstzeugnisse ausschlaggebend. Hier kann man viel herauslesen.“

5 Bewerbungsgespräch – Interview

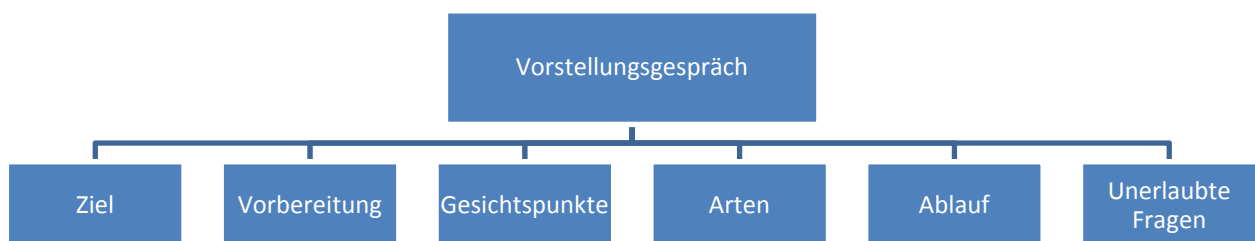


Abbildung 7: Ablauf von Vorstellungsgesprächen.

Quelle: Albert, Günther; Betriebliche Personalwirtschaft, 10. Auflage, Ludwigshafen (Kiehl Verlag) 2009, S. 96.

Ein weiteres wichtiges Instrument, bei der Wahl des richtigen Mitarbeiters, ist das Interview oder auch Bewerbungsgespräch. Es ist unersetzlich, da es eine große Akzeptanz bei den Bewerbern, ökonomisch und universell einsetzbar ist. Beim professionellen Interview soll immer ein Maximum von den gegebenen Antworten an Information herausgeholt werden. Weiteres sollte man sich schon im Vorfeld, bei der Vorbereitung auf das Interview, sich Gedanken machen welche Interviewtechnik zu Anwendung kommen soll.

5.1 Ziele des Interviews

Beim Vorstellungsgespräch haben Unternehmen, sowie Bewerber, Ziele die sie verfolgen. Vor allem erlaubt das Interview ein erstes Kennenlernen beider Seiten.³⁵

Bei meinen Beobachtungen hat sich auch herausgestellt, dass sich viele Bewerber unterwürfig verhalten haben, da sie der Meinung waren, durch ihr unterwürfiges Verhalten der ideale Kandidat zu sein. So wie es den unterwürfigen Kandidaten gibt, habe ich auch überhebliche Kandidaten beobachten können. Diese Art von Bewerber haben die Einstellung, dass jedes Unternehmen froh sein sollte, das sie sich bei ihnen bewerben. Die goldene Mitte waren Bewerber, die sich natürlich und authentisch verhalten haben. Manche hatten eine echte Gesprächsblockade durchlebt. Nur eine kleine Anzahl von Bewerbern war auf das Bewerbungsgespräch vorbereitet.

I.d.R. werden mehrere Vorstellungsgespräche abgehalten. Wobei das „erste“ Vorstellungsgespräch kurz abgehalten werden soll, da es sich zur Grobauswahl eignet. Wichtig ist auch, dass sich bei jedem Bewerbungsgespräch nicht nur der Vertreter der Personalabteilung, sondern auch der zukünftige Vorgesetzte teilnimmt.³⁶ Bei der „ersten“ Bewerbungsrunde hat das Unternehmen folgende Ziele, die erreicht werden sollen:³⁷

- Kennenlernen des Bewerbers und einen ersten persönlichen Eindruck gewinnen.
- Abklärung der fehlenden Unterlagen.
- Übereinstimmung der schriftlichen und mündlichen Aussagen bewerten und Unstimmigkeiten ansprechen.
- Informationen über das Unternehmen und über das Aufgabengebiet der zu besetzenden Stellen.

³⁵ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München (Oldenburg) 2008, S. 168.

³⁶ Vgl. Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft, 10. Auflage, Ludwigshafen (Kiehl Verlag) 2009, S. 96.

³⁷ Vgl. Jonas, Renate: Erfolg durch praxisnahe Personalarbeit, 2 Auflage, Renningen (Expert Verlag) 2009, S. 49.

Das „zweite“ Interview sollte noch weiterführende Informationen über den Bewerber erbringen und folgedessen auch zu einem Abschluss im Auswahlverfahren führen. Dazu sollte sich im „zweiten“ Gespräch mehr Zeit für den Bewerber genommen werden und auf Details tiefer eingegangen werden. Hier sind neben den oben angeführten Punkten vor allem aaO. (Jonas 2009), S. 49:

- Gründe für das Ausscheiden aus früheren Arbeitsverhältnissen
- Motive für die Bewerbung
- Erwartungen und Zielvorstellungen des Bewerbers
- Aktuelle fachliche Qualifikation
- Grad der Integrationsfähigkeit des Bewerbers
- Gehaltsverhandlung
- Inhalte üben den Arbeitsvertrages

wichtige Punkte die behandelt werden müssen. Wobei ich der Meinung bin, dass der Arbeitsvertrag zwar angesprochen werden kann, jedoch der Arbeitsvertrag in seiner Ausführlichkeit in das Einstellungsgespräch gehört bzw. als Grundlage für das Einstellungsgespräch dient. Um eine genaue Auswertung der Vorstellungsgespräche zu erzielen ist es zweckmäßig, auch Auswertungsbögen für die Kandidaten einzusetzen. In Anlehnung an Jung³⁸ und Albert³⁹ wurde im Zuge der Diplomarbeit auch ein Auswertungsbogen erarbeitet, der im Anhang B ersichtlich ist. Dieser Auswertungsbogen soll in Zukunft die beiden Firmen bei der Kandidatenauswahl unterstützen.

Wie das Unternehmen seine Ziele verfolgt, verfolgen auch die Bewerber ihre Ziele. Diese Ziele können sich von Bewerber zu Bewerber unterscheiden. Jedoch gibt es auch hier einige Grundüberlegungen die bei jedem Bewerber gleich sein sollten. Diese Überlegungen und Ziele könne wie folgt dargestellt werden:

- Zur besetzenden Stelle
- Zum Unternehmen
- Zur Arbeitszeit, Urlaub, zukünftigen Kollegen, usw.

³⁸ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München (Oldenburg) 2008, S. 169.

³⁹ Vgl. Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft, 10. Auflage, Ludwigshafen (Kiehl Verlag) 2009, S. 101-103.

- Zur Unternehmenskultur, Führungsstil, Organisation.
- Über die persönliche und berufliche Weiterentwicklung.
- Kann ich mein Wissen anwenden?
- Passen meine Wünsche und Erwartungen zu den Wünschen und Erwartungen des Unternehmens?
- Verdiene ich genug?

Eines sollte sich jedoch das Unternehmen und der Bewerber gleichermaßen im Klaren sein, dass jedes nicht angesprochene Thema im Vorstellungsgespräch oder auch im darauffolgenden Einstellungsgespräch zu späteren Problemen führen kann. Daher ist es für den Personalverantwortlichen sowie den jeweiligen Abteilungsleiter eines Unternehmens wichtig, möglichst neutral in das Bewerbungsgespräch zu gehen und von Anfang an mit „offenen Karten“ zu spielen. Das ist auch vom Bewerber zu erwarten. Außerdem sollte die Chemie zwischen den Anwesenden beim Bewerbungsgespräch stimmen. Nicht angesprochene Themen könnten dazu führen, dass sich das neue Arbeitsverhältnis schon nach kürzester Zeit wieder auflöst.

5.2 Vorbereiten auf das Interview

Bei der Vorbereitung des Interviews muss mit aller Sorgfalt vorgegangen werden. Dazu zählen die organisatorische und inhaltliche Vorbereitung. Bei der organisatorischen Vorbereitung ist genügend Zeit für die Vorbereitung, Durchführung und die Nachbereitung einzuplanen. Es sollte auch nicht verabsäumt werden, den Bewerber zeitgerecht und informativ einzuladen. Weiteres sind alle Störungen des Gespräches auszuschalten, den erforderlichen Raum zu reservieren und ggf. den Empfang zu informieren, dass ein Bewerber kommt.⁴⁰ In der heutigen Zeit ist es sogar sinnvoll, einen „Handyfreien Raum“ zu schaffen, um wirklich jede Störung zu vermeiden.

⁴⁰ Vgl. Jonas, Renate: Erfolg durch praxisnahe Personalarbeit, 2. Auflage, Renningen (Expert Verlag) 2009, S. 50.

Die Inhaltliche Vorbereitung sollte jedoch auch nicht vernachlässigt werden. Zur inhaltlichen Vorbereitung können folgende Punkte aufgezählt werden:^{41 42}

- Festlegung der Gesprächspartner
- Erneute Begutachtung der Bewerbungsunterlagen
- Bereitstellung des Anforderungsprofil der Stelle
- Abgleich der Interviewtechnik
- Einprägen des Stellenprofils, Aufgaben
- Abklärung der Entwicklungsmöglichkeiten
- Abklärung der Gehaltseinpassung
- Vorbereitung auf Bewerberfragen

5.2.1 Arten von Interviews und deren Ablauf

Grundsätzlich sollte ein Interview in einer angenehmen Atmosphäre stattfinden, kein Verhördruck aufkommen zu lassen und der ganze Ablauf sollte wenn möglich ohne Störungen vonstattengehen. Weiteres darf kein Zeitdruck vorhanden sein und die Interviewer sollten den Bewerber sprechen lassen. Bei einem gut geführten Interview sollte der Bewerber 80% am Gesprächsanteil besitzen.

Bei den Interviews lassen sich grundsätzlich folgende Gesprächsarten unterscheiden.⁴³

- freie (unstrukturierte) Interview
- halbstandardisierte oder strukturierte Interview
- standardisierte Interview
- multimodulare Interview
- Stressinterview

⁴¹ Vgl. Jonas, Renate: Erfolg durch praxisnahe Personalarbeit, 2 Auflage, Renningen (Expert Verlag) 2009, S. 50.

⁴² Vgl. Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft, 10. Auflage, Ludwigshafen (Kiehl Verlag) 2009, S. 97.

⁴³ Vgl. Zapp, Ralf-Michael: Systematische Personalauswahl und ihre rechtlichen Rahmenbedingungen, 1. Auflage, München (Meidenbauer) 2006, S. 63 f.

Ein möglicher Gesprächsablauf kann wie folgt aussehen und wird in sieben⁴⁴ oder acht Phasen eingeteilt. Der hier dargestellte Gesprächsablauf, ist eine Anlehnung an Albert's acht Phasen Gesprächsablauf.⁴⁵

In der ersten Phase stehen die Begrüßung des Bewerbers und das gegenseitige Vorstellen an. Der Smalltalk durch Fragen, wie die Anreise war oder welches Verkehrsmittel genutzt wurde, soll für eine entspannte Atmosphäre sorgen. Gleichzeitig kann sich der Bewerber auf das Gespräch einstellen.

In der zweiten Phase werden Informationen über das Unternehmen, die Produkte, Standorte, Jahresumsatz usw. erörtert. Auch über Zukunftsperspektiven vom Unternehmen sollen hier angeführt werden, um mögliche Chancen für die Weiterentwicklung des Bewerbers zu sehen.

In der dritten Phase wird auf den Bewerber eingegangen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass man den Bewerber nun die Möglichkeit geben soll sich zu Präsentieren, um einen gewissen Druck vom Bewerber zu nehmen. Im Anschluss werden noch gezielt Fragen über seine persönliche und private Situation, sowie auch über die Art der Freizeitbeschäftigung gestellt. Diese Fragen sollen Aufschluss über seine Integration in einer Gruppe und Aufschluss über die Persönlichkeit des Bewerbers geben. In dieser Phase wird auch die schulische Laufbahn, der Bildungsweg des Bewerbers beleuchtet. Hier kann man das Interesse und den Ehrgeiz an außerschulischen Bildungsmaßnahmen erkennen.

In der vierten Phase geht es vor allem um die berufliche Entwicklung des Bewerbers. Es soll hier auf die berufliche Laufbahn des Bewerbers eingegangen werden. Wichtig dabei ist, ob sich der Bewerber seine berufliche Laufbahn zielstrebig erarbeitet hat oder ob er es eher den Zufall überlassen hat. Ein weiterer Punkt ist auch die Einstellung zu seinen vorherigen Vorgesetzten.

In der fünften Phase, soll der Bewerber seine berufliche Vorstellung zur ausgeschriebenen Stelle erörtern. Hier kann der Bewerber seine Wünsche, die mit der Position einhergehen, präsentieren sowie seine Anwendung bei der Arbeit mit seinen Ideen und Erfahrungen ergänzen.

⁴⁴ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München (Oldenburg) 2008, S. 170-171.

⁴⁵ Vgl. Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft, 10. Auflage, Ludwigshafen (Kiehl Verlag) 2009, S. 98.

In der sechsten Phase wird ausführlicher auf die ausgeschriebene Stelle eingegangen. Der Bewerber erhält Informationen über die vorgesehene Position, die Arbeitszeit, des Vorgesetzten sowie Informationen über seine zukünftigen Kollegen. Diese Informationen sind wichtig, damit sich der Bewerber ein genaueres Bild über seinen zukünftigen Aufgaben und Arbeitsplatz machen kann. In dieser Phase sollte sich der Bewerber im Klaren sein, ob die ihm angebotene Position seinen Vorstellungen entspricht und wie er einem möglichen Angebot des Unternehmens gegenübersteht.

In der siebenten Phase findet die Vertragsverhandlung statt. Obwohl hier von Vertragsverhandlung die Rede ist, kann das eher als ein „herantasten“ gesehen werden. Es sollte das Unternehmen den Bewerber, aufgrund der bis jetzt vorhandenen Informationen, Bewerbungsunterlagen, Lebenslauf, Vorstellungsgespräch, in sein Gehaltsgefüge einbauen.

Jedoch in der Praxis wird der Bewerber quasi dazu genötigt, seinen Gehaltswunsch zu nennen. Wird der Gehaltswunsch zu hoch angesetzt, bekommt man sogleich schlechtere Karten um eine mögliche Anstellung oder man wird sofort damit konfrontiert, dass der Betrag nicht in das Firmengefüge passt. Hier ist echtes Fingerspitzengefühl gefragt. Jedoch nicht nur für den Bewerber sondern auch für das Unternehmen. Wird ein Mitarbeiter mit einem zu hohen Gehalt eingestellt, so kann das den Unmut der langjährigen Beschäftigten nach sich ziehen. Wird der neue Mitarbeiter unterbezahlt, hat das auch negative Auswirkungen auf das Unternehmen, da es in beiden Fällen zu Konflikten und zu einer erhöhten Fluktuation der Mitarbeiter kommen kann. Zur Phase der Vertragsverhandlung zählt, unter anderem auch, dass ansprechen der frühesten Einsatzmöglichkeit und das Verhandeln von weiteren Konditionen. Dazu gehört auch die Zusage einer möglichen Gehaltanpassung nach der Probezeit, aber auch die Probezeit ist ein Teil der Vertragsverhandlungen.

Die achte und letzte Phase bildet den Gesprächsabschluss. Das Unternehmen ist hier bemüht weder eine Zusage zu machen, noch eine Absage in den Raum zu stellen. Vor allem soll hier der weitere Verlauf des Auswahlprozesses dargestellt werden. Zum Schluss sollte dem Bewerber nochmals für sein Interesse und sein Kommen gedankt werden.

5.2.1.1 Interviewtechnik im Malerbetrieb K.

Vor Einführung eines Personalmanagement wurden die neuen Mitarbeiter aufgenommen, damit die Arbeit gemacht wurde, ohne zu hinterfragen ob diese auch gebraucht wurden. Die dazugehörige Interviewtechnik belief sich auf drei Fragen:

1. Können Sie diese Arbeit bzw. haben Sie schon so etwas gemacht?
2. Wann können Sie anfangen?
3. Wie sieht Ihre Gehaltsvorstellung aus?

Wie schon in der Einleitung erwähnt hat diese Einstellungsmethode, unter anderem zum Crash der Firma geführt. Durch die Reorganisation des Malerbetriebes wurde, mit Einführung eines Personalmanagement, auch ein neues Aufnahmeverfahren impliziert. So wird, neben den Zeugnissen und Referenzen, auch auf ein ausführliches Bewerbungsgespräch Wert gelegt.

Zu Beginn des Bewerbungsgespräch bekommt man den Eindruck, als ob es chaotisch, ohne Struktur hergeht. Da wurden die Unterlagen des Bewerbers gesucht, laufend Anrufe und Unterbrechungen, sodass sich kein angenehmes Interviewumfeld aufbauen konnte. Jedoch, hat mir Herr K. erklärt, ist das eine gewollte Art von ihm ein Bewerbungsgespräch zu Beginnen. *„Durch die Hektik am Anfang erkennt man, ob sich der Bewerber aus der Ruhe bringen lässt oder ob er ruhig und sachlich bleibt.“* So die Antwort von Herrn K. Dieses Vorgehen soll eine mögliche Situation auf dem Bau simulieren, wenn z.B.: der Polier etwas benötigt, zwischendurch Unterbrechungen sind und jemand anderer zur Eile drängt. *„Dieses Vorgehen ist aber nur zur Beginn des Bewerbungsgespräch, denn da soll sich der Bewerber vorstellen“* so Herr K. weiter. Anschließend geht das Interview ohne Unterbrechungen fort.

Zum Aufbau des Bewerbungsgesprächs kann folgendes festhalten werden:

1. Der Bewerber soll sich immer als erstes Vorstellen. Dabei wird eine gewisse Stresssituation erzeugt.
2. Das Unternehmen wird vorgestellt.
3. Anschließend erfolgt ein freies Gespräch.

4. Konfrontation mit den Referenzen und Aussagen des früheren Dienstgebers. Sichtung der Arbeitsproben.
5. Gehaltsverhandlungen und die Frage nach der Verfügbarkeit.

Die Art des Interviews ist eine Mischung zwischen einem Stressinterview und einem freien Interview. Die beiden Interviewtypen werden später noch in diesem Kapitel erörtert. Jedoch hat das geführte Interview bei jedem Bewerber den gleichen Ablauf und somit einen Leitfaden. Durch das freie Gespräch, wo gefragt wird, was einem einfällt, ist eine objektive Bewertung im Anschluss schwierig. Hier sollten gewisse Standardfragen eingeführt werden, um die Beurteilung mit einem Bewertungsbogen ähnlich wie im Anhang B durchzuführen.

5.2.1.2 Interviewtechnik bei Fa. Kromag

Bei der Firma Kromag Metallindustrie GesmbH – Stahlmöbelsysteme ist zwar wie schon in der Einleitung erwähnt eine Personalabteilung vorhanden, die jedoch die Bewerbungen ohne Sichtung zum technischen Leiter weiterleitet. Der technische Leiter bestellt sich, nach einer schnellen Sichtung der Unterlagen, die Bewerber zum Bewerbungsgespräch in das Unternehmen.

Der Ablauf eines solchen Bewerbungstermins beginnt im Chaos und endet im Chaos. Der Bewerber wird zum Bewerbungsgespräch, zu einer gewissen Zeit eingeladen. Hierbei ist zu erwähnen, dass 8 von 10 Terminen von Herrn Ing. Falke nicht pünktlich beginnen. Der Grund dafür ist, dass die Termine vergessen werden. Es besteht auch kein Leitfaden bei den Interviews. Die einzige Konstante bei den Bewerbungen ist das Ausfüllen eines Personalbogens. Ein möglicher Interviewablauf bei der Firma Kromag Metallindustrie GesmbH – Stahlmöbelsysteme, Bereich Technik:

1. Vorstellen des Unternehmens.
2. Fragen über den Lebenslauf und den Werdegang.
3. Spezielle Frage, ob der Bewerber in seiner Kindheit mit „Lego“ gespielt hat und ob der Bewerber ein „Bastler“ ist.
4. Gehaltswunschfrage und die Verfügbarkeit.

Dazu Herr Falke zu seiner speziellen Frage: *„Die Frage mit dem Lego ist ganz einfach erklärt. Wenn ein möglicher Bewerber sagt, er habe nur mit dem Nintendo gespielt, so kann man davon ausgehen, dass er mit unserer Produktkombination seine Schwierigkeiten haben wird. Unsere Produkte sind im Baukastensystem aufgebaut, quasi wie Legospielen. Die Bastlerfrage ist aus einem ähnlichen Grund für mich wichtig. Wenn der Bewerber darauf antwortet, dass er lieber Fußball spielt und Fernsieht und z.B.: sein Auto lieber von jemanden Reparieren lässt, so kann ich daraus schließen, dass sich der Bewerber beim Improvisieren bei Lösungsansätzen schwer tun wird, da ihm die Erfahrung fehlen dürfte“.*

Auch hier wäre ein anderer Ansatz wichtig, da der Wechsel vom technischen Personal im Schnitt alle drei bis vier Monate erfolgt. Der Hauptgrund hierfür ist, dass das Aufgabengebiet ein sehr großes ist, das bei dem Bewerbungsgespräch nicht oder nur zum Teil erwähnt wird. Auch die Aufnahme eines Mitarbeiters erfolgt über den ersten Eindruck und weniger über deren Qualifikation.

5.2.1.3 Das freie (unstrukturierte) Interview

Das freie Interview genießt eine große Verbreitung bei vielen Arbeitgebern. Der Grund dafür dürfte sein, dass es ohne großartige Vorbereitung durchgeführt werden kann und es einer normalen Unterhaltung ähnelt. Vor allem unerfahrene Führungskräfte und Personalmanager machen es sich zu Nutze.⁴⁶ Weiteres besitzt das freie oder auch unstrukturierte Interview, keinen Gesprächsleitfaden. Dennoch kann bei dieser Art des Interviews eine große persönliche Einflussnahme von Seiten des Interviewers und des Bewerbers genommen werden.⁴⁷

Die Sinnhaftigkeit eines solchen Interviews, sei aber dennoch in Frage gestellt. Nachdem wir schon festgestellt haben, dass das freie unstrukturierte Interview, keinen Gesprächsleitfaden hat und somit einer planlosen Fragerei folgt, ist die Auswertung des Gesprächs und die Gegenüberstellung mit weiteren geführten Gesprächen, schwierig bis hin zu unmöglich.

⁴⁶ Vgl. Zapp, Ralf-Michael: Systematische Personalauswahl und ihre rechtlichen Rahmenbedingungen, 1. Auflage, München (Meidenbauer) 2006, S. 64.

⁴⁷ Vgl. Kahlke, Edith / Schmidt, Victor: Handbuch Personalauswahl, Auflage 2004, Heidelberg (Hüthig) 2004, S. 103.

Dennoch hat das freie Interview auch Vorteile:

- Die Themenschwerpunkte können Variieren
- Gewinnung vieler Informationen und Detailwissen
- Ungezwungenes freies Gespräch

Auch die Nachteile sollten hier erwähnt werden:

- Die gewonnenen Daten sind nicht Standardisierbar
- Verschiedene Intensivinterviews
- Fehlen wichtiger Fragen
- Die Vergleichbarkeit ist mangelhaft

5.2.1.4 Das standardisierte Interview

Das standardisierte Interview, ist ein festgelegtes Interview, bei dem jeder Bewerber mit den gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge und mit dem gleichen Wortlaut befragt wird. Somit ist auch das Verhalten des Interviewers genau festgelegt. Dies sind auch die Unterschiede zum freien Interview und zum strukturierten Interview.⁴⁸ Weiteres ist darauf zu achten, dass beim standardisierten Interview, wenn eine Frage vom Bewerber nicht verstanden wird, mit demselben Wortlaut zu wiederholen ist und eine Erklärung mit den eigenen Worten weitgehendst zu vermeiden ist. Daher ist das standardisierte Interview gut zu durchdenken und unterliegt einer exakten Formulierung. Auch die Spontanität des Bewerbers wird daher stark eingeschränkt. Diese Form des Interviews ist sehr asymmetrisch und damit in seiner äußeren Form am weitesten von einem Alltagsgespräch entfernt.⁴⁹

Die Vorteilhaftigkeit dieser Interviewform liegt darin, dass durch die starke Strukturierung der Gespräche, die Informationen von Daten in kürzester Zeit vorhanden sind und die Vergleichbarkeit der vorhandenen Daten sehr groß ist. Auch

⁴⁸ Vgl. Quelle : <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/interview-standardisiertes/interview-standardisiertes.htm>, verfügbar am 27.04.2011.

⁴⁹ Vgl. Quelle: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/FORSCHUNGSMETHODEN/Interview.shtml>, verfügbar 27.04.2011.

die Objektivität des Interviewers, wird den Vorteilen des standardisierten Interviews zugeschrieben sowie auch das Erfassen aller Fragefelder durch das Abarbeiten des Fragekataloges zählen zu den Vorteilen. Dem Vorteil steht gegenüber, dass durch die auch schon festgelegten Antworten eventuell wichtige Zusatzinformationen verloren gehen, und es dem Interview an Tiefe fehlt. Auch die Unnatürlichkeit dieser Interviewform ähnelt eher eines Testes, jedoch nicht einer normalen Unterhaltung. Daher haben auch die meisten Bewerber den Eindruck, dass sie gerade getestet worden sind.⁵⁰

5.2.1.5 Multimodale Interview (MMI)

Das multimodale Interview wurde von Heinz Schuler entwickelt. Ziel dieser Entwicklung ist es, möglichst viele Defizite aus den verschiedenen Interviews zu überwinden. Weiteres zählt das multimodale Interview als kostengünstige Alternative zu den AC's. Das MMI setzt sich aus dem theoretischen Hintergrund der multimodalen Eignungsdiagnostik zusammen und wird hier zu einem effizienten und benutzerfreundlichen Personalauswahlinstrument vereint. Somit ist eine Erfassung eines breiten Spektrums der beruflichen Persönlichkeit eines Bewerbers gewährleistet.⁵¹

⁵⁰ Vgl. Zapp, Ralf-Michael: Systematische Personalauswahl und ihre rechtlichen Rahmenbedingungen, 1.Auflage, München (Meidenbauer) 2006, S. 65.

⁵¹ Vgl. Schuler, Heinz: Das Einstellungsinterview, 2. Auflage, Göttingen (Hogrefe) 2002, S. 188 ff.

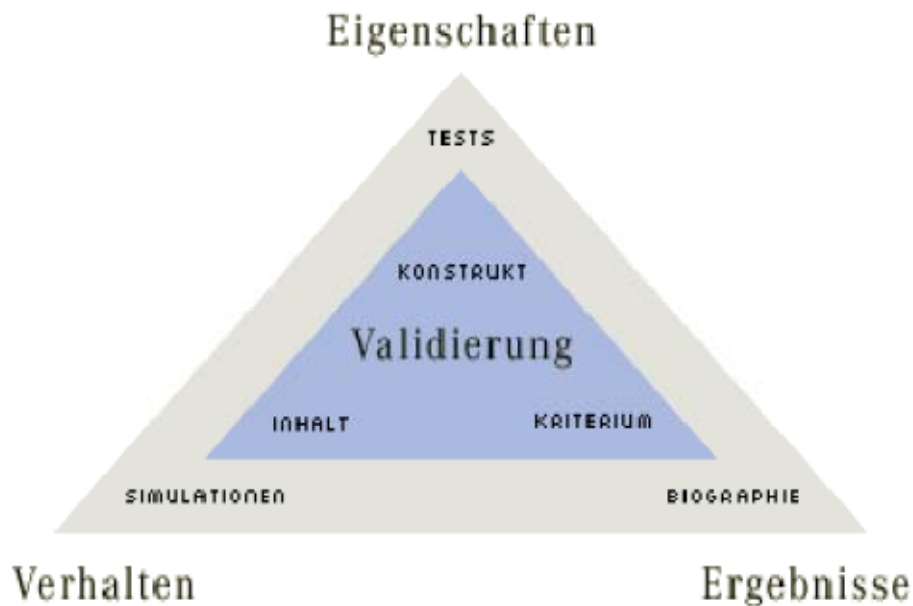


Abbildung 8: Kombinierte Eignungsdiagnostik

Quelle: Schuler, Heinz; Das Einstellungsinterview, 2. Auflage, Göttingen (Hogrefe) 2002, S. 190.

Wie in der Abbildung 8 dargestellt werden beim MMI die drei zentralen Ansätze der modernen Eignungsdiagnostik kombiniert. Weiteres ist auch das Messen von Eigenschaften (Konstruktionsprinzip), das durchführen von Arbeitsproben (Simulationsprinzip) und die Ermittlung von Verhaltensergebnissen (Biographieprinzip) ein Teil dieser Entwicklung. Durch diese Kombination werden einander ergänzende Facetten der Berufseignung erfasst, was zu einer Steigerung der Validität von Interviews insgesamt, als auch bezogen auf unterschiedliche Erfolgskriterien (Produktivität, Vorgesetztenbeurteilung, Arbeitszufriedenheit) führt.

Die hohe Treffsicherheit des multimodalen Interviews im Vergleich zum klassischen Interview erklärt Zapp durch folgende Phänomene aaO. (Zapp 2006), S. 97.

- Die Vielfalt der Informationen wird nicht optimal vom Interviewer verarbeitet. Er lässt sich stark vom ersten Eindruck lenken und stellt seine Fragen vor allem vor dem Hintergrund des ersten Eindrucks.
- Negative Informationen werden über Gebühr stark gewichtet.
- Der Interviewer unterliegt bei der Urteilsbildung starken emotionalen Einflüssen.
- Die Fragen sind nicht ausreichend anforderungsorientiert.

- Die Antworten werden nicht zutreffend in anforderungsbezogene Wertungen umgesetzt.
- Der Interviewer spricht mehr als der Bewerber.

Der Aufbau des Multimodularen Interviews wird im Regelfall mit 8 Komponenten abgehandelt. Um ein angenehmes Gesprächsklima zu schaffen, ist ein ständiger Wechsel von standardisierten und freien Gesprächsteilen vorgesehen. Weiteres ist die Reihenfolge der abzuhandelnden Komponenten festgelegt und es liegt auch eine 5-stufige verhaltensverankerte Einstufungsskalar vor. Die Dauer eines Interviews, dass mit der Methode des multimodularen Interviews durchgeführt wurde, beträgt in der Regel ca. 30 Minuten. In einigen seltenen Fällen jedoch nicht länger als 1 Stunde. Es ist auch üblich, dass nach ca. 10 - 15 Minuten, also in der Halbzeit eine Zwischenbilanz erfolgt. Sollte diese Zwischenbilanz eindeutig negativ ausfallen, so ist ein Abbruch des Interviews erforderlich. Der Grund ist hierbei, bei einer nicht ausreichenden Vorselektion zu suchen, da der Bewerber dort schon ausgesondert gehört.⁵²

Die 8 Komponenten des MMI:^{53 54}

1. Gesprächsbeginn:

Der Gesprächsbeginn sollte eine kurze und informelle Unterhaltung sein. Er dient zur Schaffung einer angenehmen und offenen Gesprächsatmosphäre. Außerdem wird der Gesprächsbeginn dazu genutzt die am Interview teilnehmenden Personen kennen zu lernen, aber auch ein grober Ablauf des Verfahrensablaufs wird skizziert. Hier findet noch keine Bewertung des Bewerbers statt.

2. Selbstvorstellung des Bewerbers:

Hier wird der Bewerber aufgefordert, Informationen zu den persönlichen und beruflichen Hintergründen zu Erzählen. Dazu gehört auch seine aktuelle Situation und welche Erwartungen der Bewerber von der Zukunft

⁵² Vgl. Schuler, Heinz: Das Einstellungsinterview, 2. Auflage, Göttingen (Hogrefe) 2002, S. 190 ff.

⁵³ Vgl. Schuler, Heinz: Das Einstellungsinterview, 2. Auflage, Göttingen (Hogrefe) 2002, S. 191 - 193.

⁵⁴ Vgl. Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Multimodales_Interview, verfügbar am 27.04.2011.

hat. Die Beurteilung erfolgt nach anforderungsbezogenen Urteilsdimensionen (summarische Beurteilung der Äußerungen).

3. Berufsinteressen, Berufs- und Organisationswahl:

Hier werden vor allem standardisierte Fragen zum Thema Berufswahl, Berufsinteressen, Organisationswahl und der Bewerbung abgedeckt. Diese Fragen richten sich nach der angestrebten Position des Bewerbers, sowie nach seiner Berufserfahrung. Gegebenenfalls können auch Fragen über das Fachwissen des Bewerbers enthalten sein. Beurteilung erfolgt nach verhaltensverankerten Skalen.

4. Freier Gesprächsteil:

Bei diesem Gesprächsabschnitt wird an die beiden vorangegangenen Themenbereiche angeknüpft. Es werden hier offene Fragen an die vorangegangene Selbstvorstellung und offene Fragen von den Bewerbungsunterlagen abgehandelt. Eine Bewertungsskala gibt es nicht. Jedoch werden die Eindrücke der Interviewer summarisch, durch ihre Beobachtungen verschiedener Aspekte, bewertet.

5. Biographie bezogene Fragen:

Die Biografie bezogenen Fragen, werden abgeleitet aus der Anforderungsanalyse oder aus validen biographischen Fragebögen. Meist werden diese Fragen aus Anforderungsanalysen für den vom Bewerber angestrebten Arbeitsplatz abgeleitet. Die Beurteilung erfolgt nach verhaltensverankerten Einstufungsskalen.

6. Realistische Tätigkeitsinformationen:

Es handelt sich hier um ausgewogene und bedarfsgerechte Informationen für den Bewerber seitens des Interviewers über seine Tätigkeit, den Arbeitsplatz und das Unternehmen. Weiteres werden auch hier die negativen Seiten nicht verschwiegen, dient dies vor allem der Selbstselektion um spätere Enttäuschung und unerwünschter Fluktuation vorzubeugen. Gebot der Fairness gegenüber den Bewerbern. Bei diesem Gesprächsabschnitt findet keine Bewertung.

7. Situative Fragen:

Sind so gestaltet, dass sie den Bedürfnissen einer spezifischen Arbeitsrolle entsprechen. Der Bewerber soll seine eigene Reaktion in dieser Situation beschreiben. Die Beurteilung erfolgt nach verhaltensverankerten Einstufungsskalen.

8. Gesprächsabschluss:

Das bisher gesagte wird abschließend kurz zusammengefasst und der Bewerber bekommt nun selbst die Möglichkeit Fragen zu stellen. Das weitere Vorgehen wird besprochen und gegebenenfalls werden noch Vereinbarungen für die Zukunft getroffen. Eine Beurteilung findet hier nicht mehr statt.

Das multimodale Interview ist besonders geeignet um etwas über die soziale Kompetenz, die psychische Stabilität und die Leistungsmotivation des Interviewten herauszufinden. Dabei ist es nicht unbedingt notwendig diese Zielmerkmale fest mit der Interviewstruktur zu verbinden. Ein weiterer Vorteil des multimodalen Interviews ist die Verfahrensstandardisierung, die die Validität gegenüber herkömmlichen Interviews auf .5 erhöht und damit auf dem Niveau gut konzipierter Assessment-Center liegt. Durch die freien Gesprächsteile geht allerdings trotz der Standardisierung der Anschein eines natürlichen Gesprächsverlaufs nicht verloren, was dazu führt, dass auch die Interviewten das Interview positiv bewerten. Dies ist wohl auch der Tatsache zuzuschreiben, dass der Interviewte die Möglichkeit bekommt, etwa während seiner Selbstdarstellung, frei zu reden und sich somit seinen eigenen Wünschen entsprechend darzustellen. Insgesamt trägt die angenehme Atmosphäre dazu bei, dass der Interviewte eher bereit ist etwas über sich zu erzählen, was er sonst vielleicht verschwiegen hätte, und dass der Interviewer möglicherweise eher zu einem positiven Urteil neigt. Somit kann man abschließend sagen, dass das multimodale Interview gegenüber seinen Vorgängern viele positive Seiten hat, da es die Vorteile mehrerer anderer Interviewarten miteinander verbindet.⁵⁵

⁵⁵ Quelle: aaO. http://www1.tu-darmstadt.de/fb/fb3/psy/ap/lehre/2A_Int.pdf, verfügbar am 30.04.2011.

5.2.1.6 Das Stressinterview

Das Stressinterview soll eine provozierende Wirkung auf den Bewerber haben, um zu erfahren wie sich der Bewerber in einer belastenden Situation verhält. Jedoch sind Stressinterviews in reiner Form selten. Es werden häufig einzelne Methoden vom Personalverantwortlichen herausgelesen, um die Belastbarkeit zu prüfen.⁵⁶

Das Stressinterview fängt, wie jedes Interview, in einer entspannten Atmosphäre an. Jedoch kann es sich rasch ändern, indem der Personalverantwortliche unsinnige Fragen stellt und wiederholt, die „Unglaubwürdigmachung“ von Bewerberaussagen vorantreibt, Aussagen negativ deutet oder lächerlich macht, Unterstellung von negativen Eigenschaften oder Verhaltensweisen, unsachlich oder sogar beleidigend wird. Solche Interviews werden hauptsächlich bei Mitarbeitern im Außendienst und Vertrieb, Polizei, Justizvollzug aber auch für Stellen wo die Betreuung auffällig soziale Mitmenschen ansteht.⁵⁷

Ein weiterer Grund warum Stressinterviews durchgeführt werden ist, wenn der Personalverantwortliche die Befürchtung hat, dass das anstehende Bewerbungsgespräch abgesprochen sein könnte, weil der jeweilige Vorgesetzte den Bewerber gut kennt. Aber auch bei einem normalen Bewerbungsgespräch kann es vorkommen, dass spontan auf einige Fragen vom Stressinterview zurückgegriffen werden. Hier ist ausschlaggebend die Haltung des Bewerbers, vor allem wenn der Bewerber arrogant auftritt und sozusagen vom „hohen Ross“ geholt werden soll.⁵⁸

⁵⁶ Vgl. Zapp, Ralf-Michael: Systematische Personalauswahl und ihre rechtlichen Rahmenbedingungen, 1.Auflage, München (Meidenbauer) 2006, S 64.

⁵⁷ Quelle: <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,465562,00.html>, verfügbar am 13.04.2010.

⁵⁸ Vgl. Lüdemann, Caroline / Heiko: Fangfragen im Vorstellungsgespräch souverän meistern, 1. Auflage, München (Wirtschaft, Finanzbuch Verlag) 2008, S 58 f.

5.2.2 Unerlaubte Fragen

Beim Vorstellungsgespräch, sowie am Personalbogen, müssen nicht immer alle Fragen richtig beantwortet werden. Es gibt auch Fragen die brauchen nicht beantwortet werden. In diesen einigen Fällen sind vom Gesetz her sogar „Notlügen“ zulässig ohne, dass man sich Gedanken um eine spätere Kündigung, von seitens des Arbeitgebers, aufgrund der „Notlüge“ machen muss.

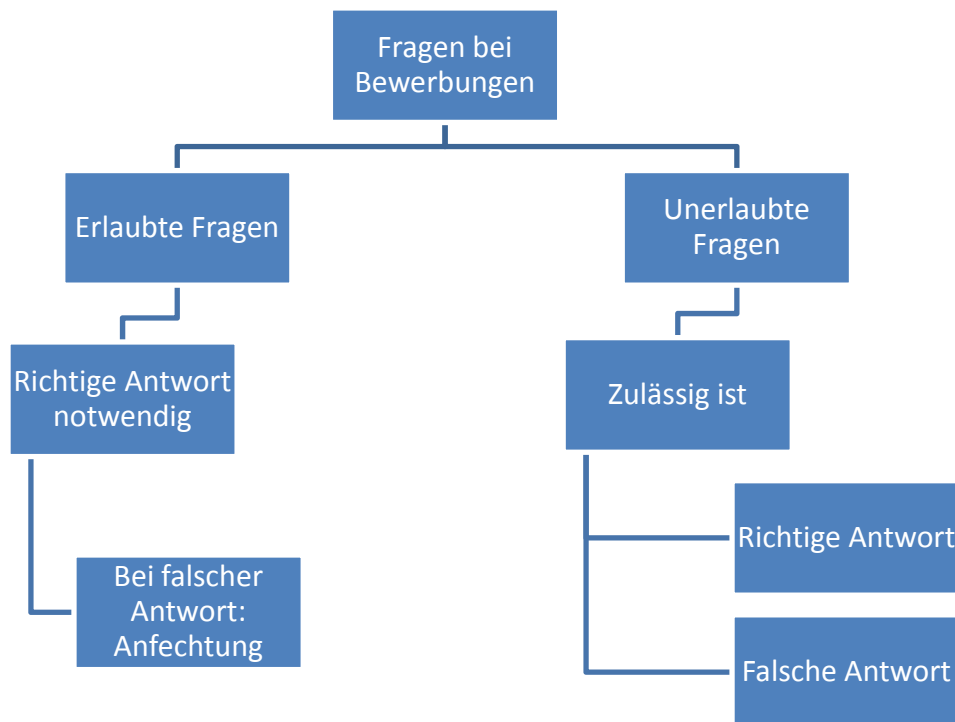


Abbildung 9: Fragen bei Bewerbungen

Quelle: In Anlehnung an, Albert, Günther; Betriebliche Personalwirtschaft, 10. Auflage, Ludwigshafen (Kiehl Verlag) 2009, S. 100.

Arbeitgeber dürfen nur solche Fragen stellen die unmittelbar in Zusammenhang mit der zu besetzenden Stelle stehen. Jedoch machen sich viele Bewerber Gedanken, dass sie die ausgeschriebene Stelle nicht bekommen, wenn sie bestimmte Fragen nicht beantworten. Ein weiteres Problem ist, dass auch Bewerber und Arbeitgeber gar nicht wissen, ob es sich um eine unerlaubte Frage handelt oder nicht.

Unerlaubte Fragen können in unterschiedlichster Form gestellt werden.

Grundsätzlich sollten folgende Fragen nicht gestellt, aber auch nicht beantwortet werden, wenn das Persönlichkeitsrecht gefährdet wird. Jedoch gibt es auch hier ausnahmen, sodass das Persönlichkeitsrecht der Frage weichen muss.

Folgende Fragen sind unerlaubte Fragen:⁵⁹

- **Schwangerschaft:** Grundsätzlich kann bei dieser Frage eine falsche Antwort gegeben werden, da sonst der Gleichheitsgrundsatz verletzt würde. Jedoch gibt es auch hier ausnahmen. z.B.: Wenn sich eine Bewerberin für den Job einer Röntgenassistentin bewirbt, besteht eine Gefahr für das ungeborene Kind.
- **Kinderwunsch bei Frauen / Heirat:** Diese Fragen stellen eine Diskriminierung dar und sind daher auch nicht zulässig. Eine mögliche Antwort auf die Frage könnte wie folgt aussehen: „Nein, Kinder sind für mich kein Thema und auch Heiratspläne habe ich keine“.
- **Religionszugehörigkeit, politische Gesinnung:** Auch diese Frage muss kein Bewerber wahrheitsgemäß beantworten. Es sei denn, man bewirbt sich bei Tendenzarbeitgebern. Tendenzarbeitgeber sind: Religionsgemeinschaften, Gewerkschaften oder eine Partei.
- **Krankheiten:** Ist die Frage eine jobrelevante Frage wie z.B. beim Pflegepersonal oder in der Lebensmittelindustrie, so ist sie zulässig. Die Frage nach, in der Vergangenheit auskurierten Krankheiten, ist unzulässig.
- **Vermögensverhältnisse:** Bei einer Bewerbung als Techniker hat diese Frage nicht zu suchen und daher unzulässig. Wenn jedoch ein besonderes Vertrauensverhältnis besteht, hat diese Frage ihre Berechtigung. Vor allem bei Positionen im Banken und Finanzdienst findet diese Frage ihre Anwendung.
- **Vorstrafen:** Diese Frage ist auch nur erlaubt, wenn sie im Zusammenhang mit der zu besetzenden Arbeitsstelle zu tun hat. So hat diese Frage bei einer Kassiererin im Supermarkt keine Berechtigung, wenn sie eine Vorstrafe bei Verkehrsdelikten hat. Jedoch hat diese Frage bei einem

⁵⁹ Vgl. Briehl, Ludwig: Im Vorstellungsgespräch überzeugen, 2. Auflage, Immendingen (Verlag für Mitarbeiterentwicklung) 2009, S. 35 ff.

Kraftfahrer, der eine Vorstrafe bei Verkehrsdelikten besitzt, seine Berechtigung.

- **Polizeiliches Führungszeugnis:** Generell darf ein Arbeitgeber kein polizeiliches Führungszeugnis verlangen, da jedes Zeugnis mehr Informationen zeigt, als dem Arbeitgeber zustehen. Die Ausnahme bilden hier Sicherheitsdienste und der öffentliche Dienst.

6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Ohne Zweifel ist das Personalwesen in seiner Gesamtheit ein großes Kapitel der heutigen Unternehmungen. Jedoch nicht nur für die Global Player sondern auch für die Klein- und Mittelbetriebe gewinnt die Personalarbeit an Bedeutung. Die Tatsache, dass in Zeiten wie diesen, die Personalbeschaffung sowie die Personalauswahl ein kostspieliges Unterfangen ist, bestärkt dieses Argument. Es steht außer Frage, dass Betriebe versuchen ihre Mitarbeiter zu Motivieren und zu halten. Den meisten Betrieben ist klar geworden, dass jeder Mitarbeiter der das Unternehmen verlässt, in gewisser Weise „know how“ aus dem Unternehmen verlorengelht. Daher sollte schon bei der Personalbeschaffung, die neuen Medien wie das Web 2.0, oder die Rekrutierung an Schulen, Hochschulen und Universitäten mit eingebunden werden. Aber auch bei den Instrumenten der Personalauswahl, hier vor allem sollte ein besonderes Augenmerk auf die Bewerbungsunterlagen fallen, gehören zu den wichtigen Bereichen der Personalbeschaffung. Es ist ein unbedingtes Muss sich mit den Bewerbungsunterlagen der Bewerber intensiv auseinander zu setzen. Ein bloßes durchsehen und aus dem Bauch heraus entscheiden, wer zum Bewerbungsgespräch eingeladen wird, mag zwar die bequeme Art sein, nur leider stellt man erst bei den darauffolgenden Interview fest, dass der Bewerber gar nicht den Anforderungen entspricht. Die Einführung eines Bewertungsbogens der Bewerbungsunterlagen ist ein erster Schritt gewesen, die die beiden Unternehmen gemacht haben. Eine weitere Hürde war das Bewerbungsgespräch das sogenannte Interview. In dieser Arbeit wurden den beiden Firmen auch noch andere Möglichkeiten der Interviewführung aufgezeigt, die ihnen weitere Verbesserungen bei der Findung des richtigen Mitarbeiters helfen soll. Auch der ausgearbeitete Auswertungsbogen für das Vorstellungsgespräch wird dabei hilfreich sein.

Zusammenfassend kann die Studie folgendermaßen beantwortet werden. Die beiden Unternehmen haben in Ausblick gestellt, sich bei der Personalfindung auch auf die in der Arbeit angeführten Rekrutierungsmöglichkeiten einzulassen. Auch die Überzeugung, dass die Bewerbungsunterlagen mit Hilfe des Bewertungsbogens ein nützliches und sinnvolles Instrument der Personalbeschaffung ist, wurde von den Unternehmen gut angenommen. Vor allem die Firma Kromag Metallindustrie GesmbH – Stahlmöbelsysteme will das Personalbüro bei der Sichtung der Bewerberunterlagen stärker mit einbeziehen. Hierzu sollen genauere Stellenprofile erarbeitet werden. Bei den Interviewtechniken wurde auch ein erhöhtes Interesse daran gezeigt, einen neuen innovativen Weg zu gehen. So wurde der erarbeitete Auswertungsbogen für das Vorstellungsgespräch mit großer Begeisterung aufgenommen. Auch wollen sich die beiden Unternehmungen Änderungen in der Interviewtechnik überlegen. Es war mir eine Freude bei den Unternehmen, Anstöße für eine Verbesserung zu geben, auch die Zusammenarbeit mit den zuständigen Personen war nicht immer einfach, jedoch für beide Seiten lehrreich und interessant.

7 Literaturverzeichnis

7.1 Literatur

Albert, Günther; Betriebliche Personalwirtschaft, 10. Auflage, Ludwigshafen: Kiehl Verlag 2009: ISBN 978-3-4704-6680-4.

Briehl, Ludwig; Im Vorstellungsgespräch überzeugen, 2. Auflage, Immendingen: Verlag für Mitarbeiterentwicklung 2009: ISBN 978-3-9417-8800-8.

Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft; Personalwirtschaft, 3. Auflage, Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft GmbH 2006: ISBN 978-3-8995-2276-1.

Hädler, Jürgen (Hrsg); Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure, 3. Auflage, München: Hanser 2007: ISBN 978-3-4464-0759-6.

Hohlbaum, Anke / Olesch, Gunther; Human Resources-Modernes Personalwesen, 3. Auflage, Rinteln: Merkur 2008: ISBN 978-3-8120-0603-3.

Huber, Gunter; Mein Arbeitszeugnis, 4. Auflage, München: Haufe-Lexware 2008: ISBN 978-3-4480-9086-4

Jonas, Renate; Erfolg durch praxisnahe Personalarbeit, 2. Auflage, Renningen: Expert 2009: ISBN 978-3-8169-2779-2

Jung, Hans; Personalwirtschaft, 8. Auflage, München: Oldenborg 2008: ISBN 978-3-4865-8709-8.

Kolb, Meinluf; Personalmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2008: ISBN 978-3-8349-0907-7.

Kupsch, Peter Uwe / Marr, R.; Personalwirtschaft. In: Heinen E.: Industriebetriebslehre, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler 1991: ISBN 978-3-4093-3152-4.

Lüdemann, Carolin / Heiko; Fangfragen im Vorstellungsgespräch souverän meistern, 1. Auflage, München: Wirtschaft, Finanzbuch Verlag 2008: ISBN 978-3-6360-1578-5

Mauritz, Andreas; Arbeitszeugnisse formulieren und beurteilen, 4. Auflage, Heidelberg: Rehm 2008: ISBN 978-3-8073-0013-9

Olfert, Klaus; Personalwirtschaft, 14.Auflage, Ludwigshafen: Kiehl Verlag 2010: ISBN 978-3-4705-4384-0

Scholz, Cristian; Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München: Vahlen 2000: ISBN 978-3-8006-2182-8.

Schuler, Heinz; Das Einstellungsinterview, 2. Auflage, Göttingen: Hogrefe 2002: ISBN 978-3-8017-0883-2

Taylor, Frederick. W.; The Principles of Scientific Management, 1. Auflage, New York: Norton Library 1967: ISBN 978-0-3930-0398-7.

Vogl, Heinz-Wilhelm; Geheim-Code Arbeitszeugnis, 14. Auflage, Regensburg: Walhalla 2010: ISBN 978-3-8029-3788-0

Zapp, Ralf-Michael (Hg.); Systematische Personalauswahl und ihre rechtlichen Rahmenbedingungen, 1.Auflage, München: Meidenbauer 2006: ISBN 978-3-8997-5059-1.

7.2 Internetquellen

1. **Alcar-Holding:** http://www.alcar-holding.com/7455_DE.0, verfügbar am 04.03.2011.
2. **Rechtswörterbuch.de:**
<http://www.rechtswörterbuch.de/recht/a/arbeitnehmer>, verfügbar am 04.03.2011.
3. **Arbeits-ABC:** <http://arbeits-abc.de/das-einfache-arbeitszeugnis>, verfügbar am 05.04.2011.
4. **Arbeits-ABC:** <http://arbeits-abc.de/das-qualifizierte-arbeitszeugnis>, verfügbar am 05.04.2011.
5. **Wirtschaftslexikon24.net:** <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/interview-standardisiertes/interview-standardisiertes.htm>, verfügbar am 27.04.2011.
6. **Werner Stangl's Arbeitsblätter:** <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/FORSCHUNGSMETHODEN/Interview.shtml>, verfügbar am 27.04.2011.
7. **Wikipedia:** http://de.wikipedia.org/wiki/Multimodales_Interview, verfügbar am 27.04.2011

Mayrhofer-Grünbühel, B.; Karner, M.: Dienstzeugnisse verlieren an Bedeutung. URL: <http://karriere-journal.monster.at/beruf-recht/arbeitsrecht/dienstzeugnisse-verlieren-an-bedeutung/article.aspx>, verfügbar am 06.04.2011.

Nuri, Midia: Das offene Messer. URL: <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,465562,00.html>, verfügbar am 13.04.2011.

Lampert, J.; Neuroth, N.; Klug, J.; Schultes, L.; Von der Au, L.: Interview. URL: http://www1.tu-darmstadt.de/fb/fb3/psy/ap/lehre/2A_Int.pdf, verfügbar am 30.04.2011.

Anhang A (Muster Bewertungsbogen für die Bewerbungsunterlagen)

Bewertungsbogen für die Bewerbungsunterlagen von: Name

1. Gesamteindruck

Die Unterlagen waren...

vollständig	
übersichtlich	
ansprechend	

2. Anschreiben

Das Anschreiben enthielt in ausreichendem Maße...

Bezug zum Anzeigentext	
Information über den Bewerber	
Information über die Motive f. d. Bewerbung	

Formal war das Anschreiben...

klar und übersichtlich	
logisch gegliedert	
sprachlich korrekt	
argumentativ überzeugend	

Das Anschreiben war stilistisch...

einheitlich und flüssig	
differenziert	
verständlich	
sprachlich angemessen	

3. Der Lebenslauf...

war vollständig	
gab ausreichend Aufschluss über die Schulbildung	
gab ausreichend Aufschluss über berufliche Erfahrungen	
zeigte Kontinuität in der Ausbildung	
enthielt Informationen zu besonderen Fähigkeiten	
war vom Layout her ansprechend und einheitlich und sprachlich korrekt	

4. Bewerber ist:

überqualifiziert	
unterqualifiziert	
geeignet	
nicht geeignet	

Bemerkungen:

Abbildung 10: Muster Bewertungsbogen für die Bewerbungsunterlagen

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang B (Muster Auswertungsbogen für das Vorstellungsgespräch)

Bewertungsbogen

Bewerbergespräch vom	
Stelle	
Name des Bewerbers	
Alter	
Familienstand	

Bewertung

	1	2	3	4	5	6
Fachlich						
Ausbildung						
Berufserfahrungen						
Fachkenntnisse						
Persönlich						
Unternehmerisches Denken						
Teamfähigkeit						
Kommunikationsfähigkeit						
Auffassungsgabe						

Eignung

	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein	<input type="radio"/> bedingt
--	--------------------------	----------------------------	-------------------------------

Absprachen

Bedenkzeit vom Bewerber bis:	
Bedenkzeit vom Unternehmen bis:	
Frühestmöglicher Eintrittstermin:	
Gehalt:	
Sonstige:	

Abbildung 11: Muster Bewertungsbogen für das Vorstellungsgespräch

Quelle: Eigene Darstellung.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Willendorf, 8. Mai 2011

Ing. Walter Haring